

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES  
ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**TESIS:**

**Aplicación de las herramientas para la toma de decisiones y el  
planeamiento empresarial de las mypes manufactureras de la  
provincia de Pasco - 2019**

**Para optar el título profesional de:**

**Contador Público**

**Autoras: Bach. Lisset Gaby LOPEZ TUEROS**

**Bach. Yina Yezet VALLE GAMARRA**

**Asesor: Mg. Nemías CRISPIN COTRINA**

**Cerro de Pasco – Perú - 2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES  
ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**TESIS:**

**Aplicación de las herramientas para la toma de decisiones y el  
planeamiento empresarial de las mypes manufactureras de la  
provincia de Pasco - 2019**

**Sustentada y aprobada ante los miembros de jurado:**

---

Dr. Melquiades S. HIDALGO MARTIN  
PRESIDENTE

---

Mg. Jesús J. CANTA HILARIO  
MIEMBRO

---

Dr. Terencio ROBLES ATENCIO  
MIEMBRO

## DEDICATORIA

A Dios, por bendecir mi vida día a día, inspirarme y darme fuerzas para continuar en este proceso de término de mi profesión y mis anhelos más deseados

**LOPEZ TUEROS, Lisset Gaby**  
**VALLE GAMARRA, Yina Yezet**

## **RECONOCIMIENTO**

A la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión por brindar la oportunidad a los jóvenes, de ser parte activa en el proceso de formación continua en los estudios profesionales.

Al Dr. León Alcántara Navarro, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Contables; por compartir sus enseñanzas y experiencias profesionales que fortalecieron nuestra formación profesional.

A los catedráticos de la Escuela de Formación Profesional de Contabilidad; por intervenir con sus experiencias profesionales y fortalecer nuestro desempeño estudiantil.

**Los Autores**

## RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo de investigación fue determinar de qué manera la aplicación de las herramientas para la toma de decisiones mejora el planeamiento empresarial de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019.

Por ello las actividades propuestas en la investigación contemplan acciones para una realidad concreta del desempeño del empresario y el planeamiento estratégico en sus microempresas. Además, el estudio que se somete a consideración, constituye un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre la función de los gerentes y/o representantes legales como gestores de sus actividades económicas en sus entes relacionados a aspectos de toma de decisiones, específicamente en el planeamiento empresarial, cumplimiento de objetivos y metas, estrategias gerenciales respecto al nivel de alcance de las estrategias que debe tener en cuenta que se gerencia respetando las normas legales relacionados a las microempresas y utilizando los instrumentos de gestión para ejercer no solo un control normativo sino funcional y administrativo para lograr la toma de decisiones eficiente y eficaz; por ello, la importancia del planeamiento empresarial.

El punto neurálgico en la mayoría de las Mypes estudiadas fue la falta de una adecuada toma de decisiones con indicadores y políticas empresariales de calidad de acuerdo al plan estratégico empresarial, que permita articular y definir los procesos alineados a las estrategias y objetivos de la empresa.

La muestra de la investigación estuvo conformada por 12 empresas manufactureras de la Provincia de Pasco, con una población de 48 trabajadores y/o funcionarios cuya muestra fue la misma de la población por haberse aplicado

el muestreo probabilístico (Intencional, intencionado o de criterio del asesor de la investigación y las tesis). Los resultados del trabajo de campo mostraron que la mejora en la toma de decisiones está directamente correlacionada al planeamiento empresarial y el seguimiento adecuado de los mismos traerá como consecuencia el éxito empresarial.

**Palabras clave:** Toma de decisiones, información y comunicación, evaluación de riesgo, Planeamiento empresarial, Objetivos y metas, Estrategias empresariales

## **ABSTRACT**

The general objective of this research work was to determine how the application of the tools for decision-making improves the business planning of the manufacturing mypes of the province of Pasco - 2019.

Therefore, the activities proposed in the research contemplate actions for a concrete reality of the entrepreneur's performance and strategic planning in their microenterprises. In addition, the study that is submitted for consideration constitutes a valuable theoretical contribution based on the analysis of the role of managers and / or legal representatives as managers of their economic activities in their entities related to decision-making aspects, specifically in business planning, fulfillment of objectives and goals, management strategies regarding the level of scope of the strategies that must be taken into account that is managed respecting the legal norms related to microenterprises and using management instruments to exercise not only regulatory control but also functional and administrative to achieve efficient and effective decision making; Therefore, the importance of business planning.

The main point in most of the Mypes studied was the lack of adequate decision-making with quality business indicators and policies according to the strategic business plan, which allows to articulate and define the processes aligned to the strategies and objectives of the company.

The research sample consisted of 12 manufacturing companies in the Province of Pasco, with a population of 48 workers and / or officials whose sample was the same as the population because the probabilistic sampling (Intentional, intentional or advisory criteria was applied) of research and thesis). The results of the field work showed that the improvement in decision making is directly

correlated to business planning and the proper follow-up will result in business success.

**Keywords:** Decision making, information and communication, risk assessment, Business planning, Objectives and goals, Business strategies



## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación titulado: “**APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y EL PLANEAMIENTO EMPRESARIAL DE LAS MYPES MANUFACTURERAS DE LA PROVINCIA DE PASCO - 2019**”, tiene como objetivo principal determinar de qué manera la aplicación de las herramientas para la toma de decisiones mejora el planeamiento empresarial de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019.

Por tanto, estas herramientas que se usan cotidianamente en la toma de decisiones gerenciales se consideran obligatorios para el buen funcionamiento y la defensa de la buena praxis en las Mypes manufactureras de la provincia de Pasco.

Por medio de estas herramientas los Representantes Legales, Gerentes de una empresa tienen la posibilidad de obtener información más competente para la toma de decisiones estratégicas sin dejar de lado obviamente al planeamiento empresarial.

Por otro lado, debemos indicar que dentro del proceso de desarrollo de nuestra investigación hemos podido determinar y analizar que las herramientas para la toma de decisiones funcionan a su vez como un instrumento de control y planificación empresarial. Toda vez que estimula en la mayoría de los procesos el uso eficiente y eficaz e los recursos financieros de la empresa, por esta razón presentamos el contenido temático de la presente investigación que está estructurada de la siguiente manera:

**CAPITULO I:** En este capítulo se presenta el “Problema de Investigación”, Identificación y determinación del problema, Delimitación de la investigación,

Formulación del problema, los objetivos de la Investigación, justificación de la investigación y limitación de la investigación.

**CAPITULO II:** “Marco Teórico” el cual contiene antecedentes del estudio, bases teóricas y científicas, definición de términos básicos, formulación de hipótesis, identificación de variables, definición operacional de variables e indicadores.

**CAPITULO III:** “Metodología y técnicas de investigación” se consideran aspectos como el tipo de investigación, el método de investigación, el diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos, tratamiento estadístico, selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación y orientación ética

**CAPITULO IV,** “Resultados y discusión”, descripción del trabajo de campo, presentación análisis e interpretación de resultados, prueba de hipótesis, discusión de resultados de los cuales se obtiene las conclusiones y recomendaciones.

**Las autoras**

## **INDICE**

**DEDICATORIA**

**RECONOCIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRAC**

**INTRODUCCION**

**INDICE**

### **CAPITULO I**

#### **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

1.1.	Identificación y determinación del problema	01
1.2.	Delimitación de la investigación	02
1.3.	Formulación del problema	03
	1.3.1 Problema principal	03
	1.3.2 Problemas específicos	03
1.4.	Formulación de objetivos	04
	1.4.1 Objetivo general	04
	1.4.2 Objetivos específicos	05
1.5.	Justificación de la investigación.	04
1.6.	Limitaciones de la investigación	06

### **CAPITULO II**

#### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1.	Antecedentes del estudio.	07
2.2.	Bases teóricas - científicas	24
2.3.	Definición de términos básicos	51
2.4.	Formulación de hipótesis.	54
	2.4.1 Hipotesis general	54
	2.4.2 Hipotesis específicos	54
2.5.	Identificación de variables	55
2.6.	Definición operacional de variables e indicadores	55

**CAPITULO III**  
**METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

3.1.	Tipo de investigación	56
3.2.	Método de investigación	56
3.3.	Diseño de investigación	57
3.4.	Población y Muestra	57
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
3.6.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.	60
3.7.	Tratamiento estadístico	60
3.8.	Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.	61
3.9.	Orientación ética	62

**CAPITULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSION**

4.1.	Descripción del trabajo de campo.	63
4.2.	Presentación, análisis e interpretación de resultados	63
4.3.	Prueba de hipótesis.	84
4.4.	Discusión de resultados.	87

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.1. Identificación y determinación del problema**

En la actualidad, las Mypes Manufactureras más representativas de la Provincia de Pasco, el Colegio de Contadores Públicos y demás instituciones representativas del cumplimiento y aplicación de los instrumentos de gestión contable no promueven la atención debida a los avances tecnológicas, basándose únicamente en los sistemas de contabilidad tradicional sea operativa o financiera complicándose al generar barreras en la difusión del campo y en el mejor desempeño del Contador Público al no contar con un sistema de evaluación de la contabilidad de gestión, especialmente en aspectos de gestión contable, gestión tributaria y gestión empresarial que permita una eficiente y eficaz toma de decisiones de los dueños de Mypes Manufactureras de la Provincia de Pasco. Por otro lado, se puede exteriorizar que debido a la inexistencia de un modelo de gestión estas Mypes de la Provincia de

Pasco se encuentran rezagadas al desarrollo económico que les permita direccionar estratégicamente sus actividades comerciales, es más la gestión contable es mecánica y que no están resolviendo los problemas transaccionales y operacionales que aquejan hoy a los microempresarios que en su mayoría tampoco utilizan los servicios contables de un contador público que asesore la contabilidad de gestión para que tomen decisiones en forma efectiva.

Es por esa razón el interés de la presente investigación en relación toma de decisiones y el planeamiento empresarial. Asimismo, es de nuestro interés investigar en relación a la toma de decisiones del empresario, estudiar la acción y condiciones decisionales que realizan, la decisión racional como “Decisor” y las decisiones adaptivas que adopta.

La investigación sobre la toma de decisiones y planeamiento empresarial se realizará en la Provincia de Pasco y finalizará en el mes de junio del 2019. Estará sujeta a los factores condicionantes que condicionan el objeto de investigación que generan posiciones y planteamientos muy divergentes y en algunos casos coincidencias de criterios y pensamientos. Es así, que la presente investigación pretende determinar de qué manera la Toma de decisiones mejora el Planeamiento empresarial de las Mypes Manufactureras de la Provincia de Pasco, 2019.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

Frente a la problemática planteada de la investigación, metodológicamente las delimitamos en los siguientes aspectos:

### **1.2.1. Delimitación espacial.**

La investigación para determinar y analizar acerca de la **“APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y EL PLANEAMIENTO EMPRESARIAL DE LAS MYPES MANUFACTURERAS DE LA PROVINCIA DE PASCO - 2019”**. Abarco 12 microempresas manufactureras (para la aplicación del cuestionario se consideró a 04 trabajadores de cada Mype que hacen un total de 48 personas encuestadas) que a la fecha se encuentran activas en sus operaciones contables en la Provincia de Pasco.

#### **1.2.2. Delimitación temporal.**

Es una investigación de actualidad, el periodo que comprendió del 01 de abril al 30 de junio de 2019

#### **1.2.3. Delimitación social.**

El trabajo de investigación se realizó con la participación activa de los representantes legales, gerentes, etc. de las Mypes Manufactureras de la Provincia de Pasco. Donde, nos trasladaremos a realizar el trabajo de campo y la aplicación de las encuestas.

#### **1.2.4. Delimitación conceptual.**

La presente investigación abarco al estudio de las variables toma de decisiones y planeamiento empresarial de las Mypes Manufactureras de la Provincia de Pasco 2019.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema principal**

¿De qué manera la aplicación de las herramientas para la toma de decisiones mejora el planeamiento empresarial de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019?

### **1.3.2. Problemas específicos**

- a) ¿De qué manera la información y comunicación mejora los objetivos y metas empresariales de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019?
- b) ¿De qué manera la evaluación de riesgo mejora las estrategias gerenciales de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019?

## **1.4. Formulación de objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar de qué manera la aplicación de las herramientas para la toma de decisiones mejora el planeamiento empresarial de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar de qué manera la información y comunicación mejora los objetivos y metas empresariales de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019.
- b) Analizar de qué manera la evaluación de riesgo mejora las estrategias gerenciales de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019.

## **1.5. Justificación de la investigación.**

La presente investigación se justifica porque pretende contribuir al conocimiento teórico sobre la toma de decisiones y el planeamiento



empresarial orientado a las Mypes Manufactureras de la Provincia de Pasco.

Por ello las actividades propuestas de investigación a desarrollarse contemplan acciones para una realidad concreta del desempeño del empresario y el planeamiento estratégico en sus microempresas. Además, el estudio que se somete a consideración, constituye un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre la función de los gerentes y/o representantes legales como gestores de sus actividades económicas en sus entes relacionados a aspectos de toma de decisiones, específicamente en el planeamiento empresarial, cumplimiento de objetivos y metas, estrategias gerenciales respecto al nivel de alcance de las estrategias que debe tener en cuenta que se gerencia respetando las normas legales relacionados a las microempresas y utilizando los instrumentos de gestión para ejercer no solo un control normativo sino funcional y administrativo para lograr la toma de decisiones eficiente y eficaz; por ello, la importancia del planeamiento empresarial.

Por otro lado, se justifica porque la investigación pretende aportar conocimientos teóricos únicos y novedosos en vista de haber observado que en la actualidad no existe bibliografía suficiente acerca a nuestras variables de estudio que armonice con el entorno para satisfacer las necesidades de información. Ello, ha generado el interés profesional de los tesisistas y nuestro asesor de investigación. Metodológicamente se justifica porque se propone buscar nuevos métodos o técnicas para generar conocimientos, busca nuevas formas de hacer investigación, entonces en referencia a nuestra investigación podemos decir que la investigación

pretende medir la causalidad de las dimensiones de cada variable para tener un grado de seguridad razonable de su efecto.

#### **1.6. Limitaciones de la investigación**

La presente investigación tuvo limitaciones en lo que se refiere a la disposición del microempresario para poder aplicar el cuestionario y también la limitación de material bibliográfico respecto a las Mypes Manufactureras.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. Antecedentes del estudio.**

Con el propósito de ampliar, analizar y profundizar la temática que presenta la investigación podemos señalar algunos trabajos que se vinculan con nuestro objeto de estudio:

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Para (Rodriguez Cruz, 2014), en su tesis intitulada “Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas”. Trabajo de grado para optar el Grado de Doctor en la Universidad de Granada - Cuba, según los resultados adquiridos en su investigación el autor concluye: La toma de decisiones constituye un proceso que tiene lugar en todas las organizaciones indistintamente de su tipología. La misma se desarrolla a partir de la obligada interrelación entre los

diferentes niveles de decisión organizacionales operativo, táctico y estratégico lo que garantiza que los esfuerzos y acciones institucionales se puedan concebir e implementar desde los niveles productivos hasta los estratégicos, incidiendo, de esta forma, en un adecuado desempeño organizacional con productos y servicios con la calidad requerida.

Los cambios constantes que tienen lugar en los contextos organizacionales, y las transformaciones socio-económicas que, como resultado de la influencia de factores económicos, políticos y sociales, tienen lugar en los mismos, exigen que la toma de decisiones adquiera un carácter cada vez más estratégico. Este escenario ha favorecido un creciente interés de la comunidad científica por comprender y orientar esfuerzos hacia la toma de decisiones estratégicas.

La presente investigación, que tiene como propósito la propuesta de un modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información se sustenta en la Fenomenología como método de investigación. La misma permite profundizar en las percepciones, significados y visiones sobre el uso de información que poseen los directivos de instituciones de información cubanas. En correspondencia se lograron precisar estos aspectos a partir de la interacción con un grupo de directivos involucrados en los niveles estratégicos de decisión de diversas instituciones de información del país.

(...) Los directivos de organizaciones de información involucrados en los niveles de decisión estratégicos visualizan a la toma de decisiones como un proceso formal, colectivo, sujeto a una necesaria planificación, y de carácter informacional por la su marcada dependencia a la información, su tratamiento Tesis Doctoral – Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizacionales de información cubanas y uso. En este sentido valoran que, entre las competencias informacionales necesarias para tomar decisiones estratégicas de forma efectiva, se encuentran las competencias tecnológicas, las relacionadas con los procesos informacionales de decisión, y con técnicas y herramientas para su procesamiento y análisis. Estas competencias podrían orientar mejor la formación y capacitación para crear una cultura informacional favorable.

(...) El modelo, en sus tres dimensiones, expone los componentes asociados al uso de información para la toma de decisiones estratégicas, y explicita las relaciones que se establecen entre los mismos, desde una visión sinérgica y holística, en aras de generar un impacto positivo en este proceso en las organizaciones de información. No obstante, el modelo propuesto, si bien responde a un contexto de investigación bien delimitado, no constituye una propuesta rígida e inflexible, pues reconoce que cada institución y contexto organizacional presentan particularidades propias, de ahí que la propuesta puede adaptarse de acuerdo a los requerimientos de cada escenario.

Por otro lado para (De Emilio, 2005), en su tesis intitulada “Toma de decisiones para el uso de herramientas de gestión comercial en la empresa agrícola del Sur de Santa Fe” Tesis para optar el título de Magister de la Universidad de Buenos Aires, Área Agro negocios y Alimentos, según los resultados obtenidos arribaron a las siguientes conclusiones: El gerenciamiento en la empresa agropecuaria y la aplicación de herramientas de gestión son factores clave para el crecimiento y la sobrevivencia de la misma (Balestri, Ferrán, et al, 2001). Particularmente la toma de decisiones comerciales del productor agrícola ha sido abordada dentro de las llamadas decisiones bajo riesgo.

Se han comprobado las ventajas de alternativas comerciales a las que pueden acceder los productores, en función de la posibilidad de maximizar utilidades y acotar riesgo precio en la empresa agrícola, a través del uso de herramientas de comercialización, como es el caso de las opciones de precios (Martínez Melo, 2003).

Al observar los diagnósticos realizados en torno a los hábitos de comercialización del productor agropecuario, se destaca el bajo nivel de adopción de herramientas comerciales, el que se explica parcialmente por características socioeconómicas, según nivel de tenencia de tierras, educación y acceso a información.

Para completar las causas de este bajo nivel de adopción, interesó conocer el proceso de toma de decisiones del productor agrícola del sur de Santa Fe, e identificar dentro del mismo, si la percepción de su rol comercializador, o si su predisposición a capacitarse,

aprender y usar las herramientas de gestión comercial, o si la disponibilidad de información en cantidad y calidad, actúan como barreras limitantes en la adopción de herramientas de comercialización.

Las entrevistas en profundidad a nivel individual, así como las instancias de focus group, fueron aportes fundamentales para profundizar en este proceso de toma de decisiones comerciales.

Se observa cierto grado de incongruencia en las percepciones de la importancia del uso de gestión en la toma de decisiones comerciales, habiendo una brecha entre lo dicho y lo hecho, debido a un alto grado de importancia dado por los productores a su toma de decisiones comerciales, y los precarios a inexistentes niveles de planificación comercial observados.

A lo anterior se agrega la importancia que el productor atribuye al contexto comercial, maximizando las adversidades de la coyuntura político comercial y minimizando su grado de responsabilidad como decisor. Esto refleja la predominancia del Locus de Control Externo en esta área.

Se observan entonces falencias en el diagnóstico del problema decisorio, debido a una percepción del rol como decisores comerciales confusa, por la predominancia de un Locus de Control Externo, y actitudes sesgadas por miopía ante el reconocimiento del riesgo precio, que, a pesar de en algunos casos reconocerlo, no permite tomar acciones planificadoras para mitigarlo.

Se confirma entonces que esta incoherencia en la percepción de la importancia de la comercialización y el rol comercializador del productor, actúan como principal barrera limitante en la adopción de herramientas de comercialización de parte del productor agrícola del sur de Santa Fe.

La búsqueda de alternativas de comercialización está condicionada por la percepción del problema en la etapa del diagnóstico. Esta búsqueda entonces se realiza con distorsiones en la determinación del valor de los componentes de la decisión, y suma complejidad a la percepción de los mismos, contrastando con la tendencia a buscar lo simple y predisponiendo al uso de aproximaciones heurísticas, con poco gasto de recursos atencionales.

La percepción compleja de la comercialización de granos, y la preferencia por lo simple, alejan al productor del Sur de Santa Fe de la búsqueda de innovar adoptando tecnologías de procesos, como por ejemplo el uso de herramientas de comercialización, por requerir estas últimas mayor comprensión y gestión.

Por otro lado, la predominancia del Locus de Control Externo, observada en gran parte de los productores, aleja a los mismos de una búsqueda activa de alternativas superadoras a las que usan, dado que ven las limitaciones a mejorar en el contexto, al cual ellos no pueden modificar, y subestiman su potencial, con una visión muy pobre desde el Locus de Control Interno. Así, el conocer las herramientas de comercialización dista de hacer uso de ellas, dado que predomina el atribuir los desaciertos, o no maximización de sus



resultados, a causas fuera de su control, lo que afecta negativamente la predisposición a desarrollar la gestión comercial de sus empresas.

Se concluye entonces que la disposición a desarrollar cambios en la forma de gestionar su comercialización, no solo depende de visualizar propuestas simples de gestión, sino principalmente del Locus de Control predominante, siendo menos probable en productores con predominancia del Locus de Control Externo.

El poco tiempo dedicado a informarse en aspectos de mercados de granos, se relaciona a la percepción de poca utilidad de la información para la toma de decisiones comerciales, y no a la escasez de la misma.

El nivel de uso de internet para obtener información comercial, marca una brecha tecnológica que limita el acceso a una importante fuente de información.

Por otro lado, algunos manifiestan desconfianza hacia la veracidad de la información recibida, lo que permite deducir que la presentación de esta no siempre se adapta a los usuarios, para lograr que la perciban como importante para la toma de sus decisiones.

Se concluye que hay aspectos en la transferencia de información de mercados, relacionados a la forma en la que se presenta la misma, que no son adecuados para motivar al productor a incorporarla como elemento de toma de decisiones, no teniendo suficiente influencia en la adopción de herramientas de comercialización.

En cuanto al análisis de las alternativas de comercialización, se observó que hay racionalidad limitada en los productores, cuya inacción hacia la búsqueda de instancias de formación en comercialización de granos, no es coherente con las limitaciones reconocidas por ellos para acceder a las herramientas comerciales, desde un Locus de Control Interno. Por tanto, asumen ser responsables de no conocer el mecanismo de uso de estas herramientas, pero toman pocas o ninguna acción para modificar esta realidad.

Esta misma racionalidad limitada se observa en la falta de valoración de asesoramiento profesional, viendo tanto en productores con bajo nivel de instrucción como con niveles más elevados, el mismo comportamiento, la no percepción de ventajas competitivas en el asesoramiento comercial profesional, lo que permite visualizar una brecha importante hacia niveles más profundos de análisis.

La baja disposición a formarse en el área comercialización de granos, no percibiendo en la formación, sea propia o contratada de terceros, ventajas competitivas, actúa como barrera hacia mejorar el nivel de análisis para tomar mejores decisiones comerciales.

Finalmente se observan limitaciones en la selección de herramientas comerciales, vinculadas con el acceso a diferentes vías de comercialización, siendo la confianza uno de los principales atributos valorados, lo que tiene un fuerte componente en la relevancia que brinda cada decisor a su status quo y a la resistencia

a salir del mismo, justificado esto con la incerteza de las decisiones comerciales, donde el enfoque de los resultados está puesto en las ganancias de obtener mayores precios esperando las fluctuaciones del mercado, y no en un mayor nivel de cobertura que acote el riesgo precio. Se valora la confianza de sus vías de comercialización también, por la percepción de seguridad del contexto, debido, entre otras cosas, al cumplimiento de pagos.

Se obtiene entonces, luego de un análisis en profundidad de las diferentes etapas vinculadas al proceso de toma de decisiones, que la racionalidad limitada observada en la percepción sesgada sobre la importancia del problema decisorio en comercialización, es la mayor limitante.

Que la miopía en la percepción del riesgo precio, y la predominancia del Locus de Control Externo, son los sesgos más relevantes.

Que hay un espacio de trabajo a desarrollar en la enseñanza de principios vinculados a un Locus de Control Interno, fortaleciendo conceptos que afiancen al productor de granos en su rol de decisor comercial.

Los tres perfiles de productores diferenciados a través de sus características socioeconómicas, permitieron identificar diferencias y similitudes en el proceso de toma de decisiones, que ayudan al planteo de futuras acciones en el área de toma de decisiones comerciales.

Las diferencias observadas en la percepción del problema decisorio de la comercialización, ratifica que las variables socioeconómicas

afectan en la forma en la que asumen el rol como decisores comerciales. Sin embargo, el nivel de miopía en la percepción del riesgo precio, semejante en los tres perfiles, plantea una falencia generalizada, que actúa como barrera a la hora de buscar mecanismos de cobertura que acoten este riesgo.

La preferencia por lo simple se observó en los tres perfiles, pero en los productores con menor nivel socioeconómico, perfiles II y III, se observó mayor predisposición a introducirse en procesos complejos, motivados por ganar competitividad. Mejorar el mensaje respecto a la mayor competitividad que genera elevar el nivel de gestión comercial, es un desafío para los comunicadores de esta área.

Las diferencias en cuanto al Locus de Control predominante, permiten priorizar el tipo de mensaje según el tipo de receptor, siendo más importante la enseñanza del Locus de Control Interno a quienes tienen un menor nivel socioeconómico.

La valoración de la información y el uso de internet, diferente en los tres perfiles, es consecuencia del Locus de Control predominante, valorando menos la información, aquellos con predominancia del Locus de Control Externo. La búsqueda de instancias de formación, en línea con la información, también es consecuencia del Locus de Control predominante, siendo mayor el nivel de formación en quienes perciben sus resultados en comercialización de granos, con un Locus de Control Interno.

La predisposición a obtener asesoramiento comercial, que solo se observó en el perfil II, permite identificar al productor medio como mayor receptor a nuevas propuestas en comercialización.

Las diferencias socioeconómicas de los tres perfiles se hacen más evidentes en aspectos ligados a la liquidez, habiendo mayor apertura a usar diferentes vías comerciales en aquellos que se ubican en un mayor nivel socioeconómico. En este punto entonces, se sugiere enfocar el mensaje en función de los costos de utilizar alternativas comerciales de cobertura, y el costo de no usarlas y asumir el riesgo precio.

Para finalizar, saber que las falencias en la adopción de herramientas de comercialización se encuentran vinculadas a características del proceso de toma de decisiones, que van más allá de las diferencias socioeconómicas, permite re direccionar el mensaje hacia la importancia de tomar buenas decisiones.

Para (Dominguez Barcenás & Oñoro de Cabarcas, 1996), en su tesis intitulada “La toma de decisiones en la gestión administrativa de los centros educativos estatales de los núcleos de desarrollo educativo nos. 8 y 17 del Distrito de Barranquilla “, Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración Educativa en su tesis concluye: En la investigación realizada en los centros educativos estatales de los Núcleos de Desarrollo Educativo N° 8 y 17 se pueden dar conclusiones generales, dado que las instituciones educativas estudiadas presentan características culturales, políticas y socio-

económicas similares, a la luz de las confrontaciones entre los resultados obtenidos, las preguntas y objetivos de investigación.

(...) Esta investigación descriptiva es siempre un paso previo para quienes guían y orientan el proceso de decisiones en las organizaciones escolares que logró definir los componentes de los procesos de toma de decisiones que allí se complementan; así como también las características que presentan los grupos al interior de los Consejos Directivos, proponer un modelo participativo consensual de toma de decisiones que guíen en un futuro los miembros de las organizaciones escolares e implementar una propuesta de capacitación para directivos docentes sobre toma de decisiones que posibiliten el mejoramiento de toda la gestión administrativa. Las instituciones escolares continúan pegadas a la normativa y esto no les facilita acercarse a altos grados de creatividad e innovación. No hay control de las actividades que planea y ejecuta la institución, es por eso que las fallas o errores que se cometen no son investigadas. Dado que el carácter de nuestra investigación es la toma de decisiones, ha de tenerse como centro de estas conclusiones que la actividad administrativa es una actividad de grupo donde la comunicación juega papel importante y la decisión es el resultado de los esfuerzos del grupo. En este momento histórico que vive el país, los directivos docentes sufren un cambio en el rol que venían desempeñando como líderes, donde se centraban las decisiones y toda la tarea de dirigir el proceso

administrativo, por el rol de orientadores, dinamizadores y jalonadores de dicho proceso educativo en sus instituciones.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Según , (Cartulin Mazuelos, Malaga Caballero, & Rivas Rivera, 2015, págs. 74 -75), en su tesis intitulada “Planeamiento Estratégico para la Empresa Mission Produce 2016 – 2020”, Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración: Según los resultados expuestos, le han permitido arribar a las siguientes conclusiones: 1) La decisión de invertir en nuevas tierras para la producción de paltas en Perú ha sido acertada y rentable, gracias a la estrategia de integración vertical que tiene Mission Produce. 2) Actualmente, utiliza la totalidad de su capacidad de producción y requiere abastecerse de paltas para poder cumplir con sus clientes, con ello obtiene un margen bruto de 8,73%. 3) La demanda por el consumo de paltas en Estados Unidos, Europa, Japón y China se encuentra en crecimiento constante: China 4,36%, Europa 4,66%, Japón 19,93% y Estados Unidos y Canadá 14,49%, para satisfacer la demanda futura, debe continuar invirtiendo en más tierras. 4) En el estudio de mercado, las paltas orgánicas representarán un segmento atractivo y que genera mayor margen bruto, Mission Produce se ha planteado el objetivo de comercializar este tipo de palta, la cual representa el 1,85% de su producción total. 5) Se ingresará a los mercados de Europa y China, en Europa se implementará un centro de maduración ubicado en Holanda que permitirá mantener la calidad

de las paltas, y en China se trabajará con el Trader Lantao, permitiendo satisfacer la demanda proyectada de 56.721 jabas en el año 2020. 6) Gracias a la estandarización en los procesos de abastecimiento, centros de maduración y la reducción de costos en la producción de paltas Hass y orgánicas en 1,5% anual, se logrará un margen bruto para el año 2020 de 18,93%. 7) Los planes de formación y capacitación del talento humano de los colaboradores lograrán desarrollar las competencias y habilidades que aporten un óptimo desempeño en todos los procesos y actividades de cada área. El plan de sucesión permitirá que Mission Produce sea una empresa sostenible en el tiempo. 8) A partir del análisis de priorización de los stakeholders, se identifica que son de alta prioridad los proveedores, estado, consejo de paltas Hass, accionistas/inversionistas y gobierno corporativo, quienes afectan en la generación valor económico y social. 9) Satisfacer la nueva demanda proyectada de paltas Hass y orgánicas es económicamente y financieramente posible, brindando márgenes de ganancia para los accionistas, logrando obtener un ROE del 34,76%, un ROA de 13,65% en el 2020 y el periodo de recuperación de la inversión económica y financiera en 3,0 y 2,06 años, respectivamente. 10) Los posibles riesgos que podrían impedir realizar los objetivos planteados para Mission Produce en el periodo del 2016 al 2020 son: una mala comunicación de la estrategia entre las áreas, capital humano sin las competencias necesarias, incremento de costos en los insumos de producción, dificultad para



llegar a los mercados seleccionados y plagas que afecten la producción.

Según (Solis Zevallos, 2018, págs. 79 - 80), en su tesis intitulada “Toma de decisiones directivas: una aproximación desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Atento del Perú Lima, 2018”, tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión del Talento Humano, según los resultados adquiridos en su investigación el autor concluye: **Primera:** El análisis de los procesos para la toma de decisiones desde los trabajadores se ve en la condición de lograr lo establecido en el plan operativo anual (POA). Las actividades previstas en la planificación estratégica y operativa de la organización responden a las expectativas o análisis integral de las mejores opciones que se realizan a fin de lograr los objetivos operativos y estratégicos de la empresa. Sin duda alguna estas han sido definidas en atención a la solución de un problema, emitiéndose para tal fin alternativas de solución, y evaluando la mejor de estas para su inclusión en la planificación de actividades a ejecutarse.

De acuerdo con los hallazgos evidenciados se logró corroborar el objetivo general en la dinámica de la planificación que va desde el alto nivel hasta llegar al nivel operativo así mismo cuenta con un diagnóstico que muestra la realidad de la organización. Como también las acciones de supervisión y monitoreo de la gestión en el desarrollo de sus actividades a fin de mostrar una gestión más preventiva que correctiva alineando así el uso eficiente y eficaz de todos los recursos productivos.

El proceso que se sigue se inicia con una definición clara de la realidad operativa, misma que permite contar con una línea base consistente.

Con una estrategia de atención prioritaria, y de este modo ir atacando paulatinamente las debilidades y el fortalecimiento de las acciones, éstas permiten obtener una ventaja competitiva en el mercado. **Segunda:** En cuanto al cumplimiento de planes en la empresa, los hallazgos encontrados fueron diversos, sin embargo, se pudo focalizar en tres aspectos muy concretos: monitoreo y supervisión del cumplimiento de los objetivos de la empresa; tener en cuenta los recursos humanos realizando un diagnóstico real y la ejecución de las fases operativas.

Por consiguiente, resulta importante que la empresa tenga alineado la ejecución de sus estrategias desde el mayor nivel de planeamiento (estratégico) hasta el planeamiento operativo (corto plazo). El plan operativo tiene que integrar las actividades a realizar en el corto plazo, su cumplimiento adecuado permitirá a la organización enrumbarse consistentemente al logro de sus objetivos estratégicos. Las acciones previstas a corto, mediano y largo plazo demuestran la consistencia del planeamiento y permite que la toma de decisiones esté bien sustentadas a nivel operativo, agregado y estratégico.

Se ha podido conocer que los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones desde la perspectiva del gerente general. Se soportan en una secuencia

operativa técnica que permite establecer la mejor opción en la determinación de las acciones y actividades a realizar en la organización a fin de cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo, el cual le permite incluirlas dentro de las estrategias y plan de acción de la empresa. lo indicado considera los aportes de los trabajadores como principal recurso de la corporación lo que permite una efectiva toma de decisiones en el crecimiento constante de la misma.

Es necesario tomar en cuenta las fases operativas a ejecutarse a fin de lograr los objetivos de modo secuencial y ordenado, aprovechando al máximo el uso de los recursos materiales como los humanos. **Tercera:** Los RRHH de la empresa se enfoca entre una de sus líneas de acción fortalecer el clima laboral de la organización teniendo en cuenta sus competencias laborales y personales, valiéndose entre otros aspectos de la capacitación de todos y en todos los niveles de ocupación.

Acciones que fomentan la participación activa de los trabajadores en sus áreas de trabajo enfocadas en emitir acciones que permitan mejorar el nivel de eficiencia y eficacia de los trabajadores de la empresa. Esta estrategia ha permitido que los colaboradores sientan como suya los logros que la organización alcanza como suyos.

(...) Una adecuada y efectiva toma de decisiones permite a la organización concretizar de manera adecuada y oportuna el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, asimismo, durante el

desarrollo de los procesos siempre van a darse situaciones o imprevistos que pueden afectar el normal desarrollo en su ejecución; lo que es una oportunidad a fin de identificar oportunidades de mejora, y poder incrementar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos y coadyuva a fortalecer la toma de decisiones en la organización.

## **2.2. Bases teóricas - científicas**

### **2.2.1. Toma de decisiones**

#### **2.2.1.1. Definición.**

Inicialmente la toma de decisiones es un PROCESO, que abarca desde la definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción, que te permitirá resolver un problema o aprovechar una oportunidad.

También podemos decir que el PROCESO DECISORIO es el camino mental que el Administrador utiliza para llegar a una decisión

#### **2.2.1.2. Proceso de la toma de decisiones.**

El proceso decisorio se desarrolla en 6 etapas:

- ✓ Identificación y diagnóstico del problema o situación.
- ✓ Obtener información.
- ✓ Generación de soluciones alternativas.
- ✓ Evaluar y Seleccionar la mejor alternativa.
- ✓ Transformar la Solución en Acción.
- ✓ Evaluar los Resultados.

**Identificación y diagnóstico del problema o situación:**

¿Cuál es la esencia del problema o de la oportunidad?

¿Cuáles son los sub problemas o aspectos de la oportunidad?

Definir claramente el problema y ver la situación global.

**Obtener Información:**

Búsqueda de datos, hechos e información del problema.

Información del entorno (interno y externo)

Involucrar al cliente o usuario

**Generación de soluciones alternativas:**

Desarrollo de alternativas de solución.

Usar creatividad e innovación.

Evaluar la relación beneficio-costos de cada alternativa.

**Evaluar y Seleccionar la mejor alternativa:**

Evaluar las alternativas generadas en costo, tiempo y eficacia.

Cuantificar la evaluación de alternativas.

Elegir la alternativa más adecuada.

**Transformar la solución en acción:**

Implementar la solución elegida (acciones a desarrollar, presupuestos)

Considerar la totalidad y no solo el detalle.

Poner en práctica y delegar responsabilidades.

**Evaluar los resultados:**

Monitorear todos los acontecimientos.

Verificar la resolución del problema.

Evaluar resultados y consecuencias.

Dependiendo de la presión y urgencia se puede contraer algunos pasos o en su caso ampliar o extender alguno de ellos.

### **2.2.1.3. Tipología de las decisiones.**

Pueden ser:

#### **Programadas:**

Como el tiempo es valioso y escaso, deben tener identificadas aquellas situaciones que, por su recurrencia o importancia relativa, puedan ser tipificadas de manera tal que, al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se debe hacer. Los reglamentos y las políticas contienen decisiones programadas que surgen a partir de este tipo de situaciones. Existen las decisiones programadas por su recurrencia involucran situaciones repetitivas hasta cierto punto cotidianas. Ejemplo: La política de reclutamiento y selección de personal, que implica de una serie de exámenes psicométricos y técnicos, así como varias entrevistas.

Las decisiones programadas por su importancia relativa implican una regla o política que surte efecto hasta el momento en que la decisión se vuelve más importante. Ejemplo: La política de emisión de cheques para el pago

de proveedores establece un límite de dinero para emitir cheques de pago sin requerir de la autorización de un “jefe superior”.

**No programadas:**

Involucran situaciones, imprevistas o muy importantes que requieren una solución específica y particular por parte de los implicados.

Quienes toman decisiones no programadas deben cubrir algunos requisitos para que sean eficaces:

- ✓ Capacidad técnica,
- ✓ Dominio de algún método para tomar decisiones,
- ✓ Experiencia, determinación suficiente y
- ✓ Fortaleza de carácter para asumir la responsabilidad y enfrentar las consecuencias.

Las decisiones no programadas derivadas de problemas imprevistos se toman cuando el acontecimiento que les da origen no estaba planeado o no se esperaba que ocurriera.

Las decisiones no programadas por la importancia de la situación que involucran, se reservan a personal de un nivel superior debido al impacto de sus consecuencias en la organización.

En la práctica se establece, como regla general, que:

Los administradores deben generar decisiones programadas para todas aquellas situaciones cuya naturaleza lo permita.

Limitar las decisiones no programadas sólo a los casos que verdaderamente lo ameritan.

#### **2.2.1.4. La información y toma de decisiones.**

El proceso de toma de decisiones utiliza como materia prima la información. Ésta es fundamental, ya que sin ella no resultaría posible evaluar las alternativas existentes o desarrollar alternativas nuevas.

En las organizaciones, que se encuentran sometidas constantemente a la toma de decisiones, la información adquiere un rol fundamental, y por ello un valor inigualable. Para procesar los datos de la organización y transformarlos en información, es fundamental el sistema de información, dentro de los cuales se encuentra la contabilidad.

Además de los sistemas de información, existen sistemas diseñados especialmente para ayudar a transitar el proceso de toma de decisiones, que se conocen como sistemas de soporte a decisiones o sistemas de apoyo a la decisión.

La característica principal de la información es que debe ayudar a resolver el problema al que tiene que enfrentar la persona que toma la decisión.

Siendo la información, clave en el proceso de toma de decisiones, se reduce la incertidumbre y en consecuencia



se toma decisiones adecuadas que inciden en las consecuencias que generan estas decisiones.

Las profundas modificaciones que vienen experimentando las tecnologías de la información, así como el cambio de los directivos en cuanto al papel que tiene la información junto a la necesidad de una información cada vez más completa, afectan a la empresa en distintas características.

En 1er lugar en la organización desaparecen los niveles intermedios en la estructura organizativa de la empresa haciendo que en la actualidad se constituyan organizaciones planas.

En 2º lugar sobre el diseño de puestos de trabajo: la introducción de nuevas tecnologías de la información está consiguiendo que se eliminen los puestos de trabajo más rutinarios, tanto en la administración como en el departamento de producción, sustituyendo estos trabajos rutinarios por máquinas y robots.

El 3er aspecto en que influye es en la estructura y composición del sector en el que se mueve la empresa, permitiendo estas nuevas tecnologías de la información (NTI) que exista una comunicación en tiempo real entre proveedor y empresa y entre cliente-empresa, lo que hace que se puedan desintegrar empresas que en una etapa anterior se habían integrado verticalmente porque van a

obtener las ventajas de la pequeña empresa en el sentido de mayor flexibilidad, de mayor rapidez en adaptación al entorno y también las ventajas de una gran empresa porque pueden obtener economías de escala.

#### **2.2.1.5. Métodos heurísticos en la toma de decisiones.**

Se denomina heurística a la capacidad de un sistema para realizar de forma inmediata innovaciones positivas para sus fines. La capacidad heurística es un rasgo característico de los humanos, desde cuyo punto de vista puede describirse como el arte y la ciencia del descubrimiento y de la invención o de resolver problemas mediante la creatividad y el pensamiento lateral o pensamiento divergente.

Como disciplina científica, la heurística es aplicable a cualquier ciencia e incluye la elaboración de medios auxiliares, principios, reglas, estrategias y programas que faciliten la búsqueda de vías de solución a problemas; o sea, para resolver tareas de cualquier tipo para las que no se cuente con un procedimiento algorítmico de solución. Según Horst Müller: Los Procedimientos Heurísticos son formas de trabajo y de pensamiento que apoyan la realización consciente de actividades mentales exigentes. Los Procedimientos Heurísticos como Método científico pueden dividirse en principios, reglas y estrategias.

- ✓ **Principios Heurísticos:** constituyen sugerencias para encontrar (directamente) la idea de solución; posibilita determinar, por tanto, a la vez, los medios y la vía de solución. Dentro de estos principios se destacan la analogía y la reducción.
- ✓ **Reglas Heurísticas:** actúan como impulsos generales dentro del proceso de búsqueda y ayudan a encontrar, especialmente, los medios para resolver los problemas. Las Reglas Heurísticas que más se emplean son:
  - Separar lo dado de lo buscado.
  - Confeccionar figuras de análisis: esquemas, tablas, mapas, etc.
  - Representar magnitudes dadas y buscadas con variables.
  - Determinar si se tienen fórmulas adecuadas.
  - Utilizar números (estructuras más simples) en lugar de datos.
  - Reformular el problema.
- ✓ **Estrategias Heurísticas:** se comportan como recursos organizativos del proceso de resolución, que contribuyen especialmente a determinar la vía de solución del problema abordado. Existen dos estrategias:

- **El trabajo hacia adelante:** se parte de lo dado para realizar las reflexiones que han de conducir a la solución del problema.
- **El trabajo hacia atrás:** se examina primeramente lo que se busca y, apoyándose de los conocimientos que se tienen, se analizan posibles resultados intermedios de lo que se puede deducir lo buscado, hasta llegar a los datos.

El método heurístico es un procedimiento para resolver un problema de optimización mediante una aproximación intuitiva, en la que la naturaleza intrínseca del problema se usa de manera inteligente para obtener una buena solución.

#### **2.2.1.6. Decisiones en condiciones de certeza, de riesgo y de incertidumbre**

Las condiciones bajo las cuales se toman decisiones pueden clasificarse en:

**Certeza**, es la condición en la que el gerente está informado por completo sobre un problema, conoce las soluciones alternativas y sabe los resultados de cada solución.

Bajo las condiciones de certeza o certidumbre, también conocemos nuestro objetivo y con la información exacta,

medible y confiable acerca del resultado de cada una de las alternativas que consideremos.

Por ejemplo, un apretado programa de producción puede obligar a un administrador de primera línea a pedir a 10 empleados que trabajen cuatro horas de tiempo extra. El administrador puede determinar el costo de las horas extras con toda certeza. También puede prever con alto grado de certidumbre el número de las unidades adicionales que pueden calcularse con casi absoluta certeza antes de programar las horas extras.

**Riesgo**, condición donde se puede definir un problema, especificar las probabilidades de ciertos eventos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de cada solución que conduce al resultado deseado. Se tendrá PROBABILIDAD OBJETIVA, basada en hechos y números rigurosos y PROBABILIDAD SUBJETIVA, basado en el juicio personal.

Se produce el riesgo siempre que no somos capaces de diagnosticar con certeza el resultado de alguna alternativa, pero contamos con suficiente información como para prever la probabilidad que tenga para llevarnos a un estado de cosas deseado.

Por ejemplo, aunque las compañías de seguros de vida no pueden determinar el año en que morirá cada tenedor de pólizas, pueden calcular las probabilidades objetivas

basadas en la expectativa de que los índices de mortalidad prevalecientes en el pasado se repitan en el futuro.

**Incertidumbre**, condición bajo la cual no se tiene la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de soluciones alternativas. (Ej. Crisis económicas, desastres, de personal, etc.)

#### **2.2.1.7. Toma de decisiones en la gerencia integral.**

Normalmente analizamos bien y decidimos mal. ¿Por qué? Porque **analizar**<sup>1</sup> es más sencillo que decidir.

Muchas veces decidimos mal porque “pensamos mal”, porque hay varias maneras de pensar, siempre tomando en cuenta el “principio de razonabilidad”:

- ✓ No hay un pensamiento mejor.
- ✓ No todos los pensamientos son igualmente válidos.

Edward de Bono, autor de numerosos libros sobre el pensamiento lateral en la toma de decisiones, ha estudiado los procesos mentales que utilizamos frente a un problema para llegar a una solución o una decisión. La gran mayoría de la gente sigue un proceso lógico incremental, o según la terminología de Edward de Bono, un pensamiento vertical: Si A es cierto, entonces B es cierto: si E es cierto, entonces C es cierto, etc., hasta que se llega a la conclusión de que Z es cierto. Este razonamiento

---

<sup>1</sup> Analizar involucra un proceso ordenado de utilización de herramientas y de técnicas, cosas que son relativamente fáciles de ejecutar. Decidir implica pensar, y normalmente nos enseñan a analizar y no a tomar decisiones

deductivo, lógico y vertical está constituido por una cadena de proposiciones. Cada proposición intermedia tiene que ser justa para que el eslabón final de la cadena sea probado. Se tarda mucho tiempo en llegar a la solución. El pensamiento lateral demuestra otra manera de pensar. También se busca probar que Z es cierto partiendo de A. pero sin recorrer toda la cadena de proposiciones intermedias. Hay que plantear el problema de otra manera. Según John Ralston Saul, la civilización occidental queda presa del pensamiento vertical. Nos interesamos más en demostrar la lógica de nuestras soluciones que en reflexionar sobre sus consecuencias. Estamos “obsesionados por la administración por soluciones, un sistema en el cual la lógica siempre apoya las conclusiones”. El autor fustiga con toda la razón las más famosas escuelas de negocios norteamericanas y europeas que “no desarrollan las habilidades para resolver los problemas sino un método para identificar las soluciones que satisfagan al sistema”. Se podría decir que los grandes problemas de nuestra época (hambre, contaminación ambiental, desigualdad social. anarquía. etc.) son el resultado de las “soluciones lógicas”, que los países han aplicado al “problema” de la industrialización y del “desarrollo”.

¿Por qué tomamos decisiones? ¿Para resolver problemas o para satisfacer las expectativas del sistema que le confiere al gerente un papel decisorio?

Michel Crozier y Erhard Friedberg consideran que las decisiones individuales y colectivas no son sino “juegos” que tienden a mantener el equilibrio del sistema en el cual actuamos (“sistema concreto de acción”).

“Un sistema concreto de acción no es sino un conjunto de juegos estructurados; ninguna decisión puede ser considerada como racional en sí: sólo es racional en relación con el sistema concreto de acción, que la produce”.

En otras palabras, los llamados actores o gerentes no son sino los portavoces de las decisiones organizacionales. El decisor no tiene tanta libertad de decisión.

En realidad, a mucha gente no le gusta tomar decisiones. Tomamos una decisión cuando se reúnen tres condiciones:

- ✓ Estamos insatisfechos con la situación actual.
- ✓ Estamos lo suficientemente motivados como para desear cambiar la situación.
- ✓ Creemos que tenemos la capacidad de cambiar la situación.

Todos conocemos empresas que han tardado varios años en quebrarse sin que los gerentes tomaran decisiones para



evitarlo. Tal vez no estaban insatisfechos, no ven el problema o pretenden no verlo. Quizás les faltaba motivación: “Ese problema no es mío sino de la junta”, “De todos modos, me jubilo dentro de dos años, etc. ¿O será que han abandonado la lucha y piensan que no son capaces de salvar la compañía?

#### **2.2.1.8. Lineamientos para la toma de decisiones.**

Para (Martinez & Romero, 2017), la responsabilidad de una correcta administración es mantener a la empresa en un ambiente competitivo adecuado, así como alcanzar los objetivos a través del uso de recursos necesarios para lograr un alto nivel de productividad. Esta última es la mayor preocupación de cualquier organización, ya que determina el bienestar de todos sus miembros.

Todo lo anterior depende del correcto desempeño de las funciones administrativas (planificación, organización, dirección y control), para lo cual se somete a un proceso continuo de toma de decisiones.

En el ámbito empresarial, cada decisión se vuelve crucial, pues son la solución a problemas y circunstancias por las que atraviesa la compañía, e involucra un proceso de obtención, evaluación y aplicación de la información a cada situación. Los administradores o tomadores de decisiones

determinan las reglas, modelos o métodos utilizados en este proceso.

Una adecuada toma de decisiones dentro de la organización resulta trascendental, pues de ella depende la creación de ventajas competitivas en el mercado, y ninguno de estos procesos es igual a otro, pues el ambiente es muy cambiante. Tradicionalmente se le consideraba un arte, un talento adquirido con el tiempo y la experiencia previa, alcanzada a través del método de prueba y error en situaciones similares, además de basarse en el juicio, la creatividad y la intuición más que en los métodos cuantitativos que podían aplicarse.

Poco a poco el proceso se ha refinado, y han surgido nuevas metodologías que ayudan al administrador a mejorar su juicio, basándose en el marco teórico del estudio. El cambio consiste en: Determinar la necesidad de la decisión, identificar los criterios de la decisión, asignar peso a cada criterio, desarrollar alternativas posibles (construcción de escenarios), evaluar las alternativas de la solución, seleccionar la mejor o la más óptima alternativa. Esto ha generado cambios radicales en el clima organizacional de la empresa, pues de un estilo tradicional se ha evolucionado a una manera computarizada y tecnológica. Para lograr esta transición correctamente e implementar un proceso mejorado de toma de decisiones,

se deben tomar en cuenta ciertos aspectos importantes como: Mantener un excelente flujo de información a través de toda la empresa, es decir, que todos tengan la información necesaria para realizar su desempeño empresarial, mantener una comunicación efectiva, o sea, que todos estén informados de los cambios empresariales y de las decisiones a tomar que involucren cada área de la empresa, considerar aspectos tecnológicos, es decir, obtener la correcta infraestructura tecnológica para el buen funcionamiento del proceso de toma de decisiones, cuidar la cultura organizacional, esto es, estar al pendiente de la situación de cada empleado ante estos cambios organizacionales y con esto evitar una resistencia al cambio, lo cual afectaría el correcto desempeño y utilización del sistema, contar con una correcta planificación y estrategias organizacionales bien definidas. Es importante que las tecnologías de información evolucionen para mejorar un proceso integral para las empresas y los administradores, tal como lo es la toma de decisiones. Este nuevo enfoque ayuda al administrador a diseminar la información crucial y guiarlo por escenarios de posibles soluciones con sus resultados. Es relevante que como gerente se amplíe el panorama y se acepten los cambios para mantenerse con una ventaja competitiva en el mercado.

En tal sentido, la investigación se plantea un proceso que permite definir la toma de decisiones dentro de las empresas, para lo cual se debe considerar:

- I. Definir el problema de acuerdo con los requerimientos de la organización: ¿Qué crees que causa el problema? ¿Dónde, cómo y qué está pasando? ¿Con quién está pasando? ¿Por qué está pasando?
- II. Buscar las causas potenciales del problema. En esta fase es importante recibir la retroalimentación de los que notan el problema o quienes están siendo afectados por él.
- III. Identificar alternativas para resolver el problema. Desarrollar una “tormenta de ideas” para la solución del problema.
- IV. Seleccionar una alternativa para resolver el problema. ¿Cuál alternativa resolverá el problema a largo plazo? ¿Cuál alternativa es más realista al momento? ¿Qué recursos se tienen? ¿Son accesibles? ¿Se cuenta con el tiempo suficiente para implementar la alternativa? ¿Cuál es el riesgo asociado a cada alternativa?
- V. Establecer el plan de acción para implementar la mejor alternativa. ¿Cómo saber si los pasos se están llevando a cabo? ¿Qué recursos se necesitan

en términos de personas y finanzas? ¿Cuánto tiempo se necesita para implementar la alternativa? ¿Quién será el responsable de asegurarse la implementación del plan?

- VI. Monitorear la implementación del plan. Observar que se cumpla lo esperado a través de la implementación cotejar que se lleve a cabo el itinerario o agenda programada, si el plan establecido no da los resultados esperados, se debe revisar el plan.
- VII. Verificar si el plan fue efectivo o no. Una manera de comprobar su efectividad es verificar que las operaciones vuelvan a la normalidad, analizar si los cambios realizados evitarán el mismo problema en el futuro, preguntar qué se aprendió del proceso de toma de decisiones (conocimiento, entendimiento, destrezas), realizar un memorando que describa los logros durante el proceso de resolver el problema y compartirlo con todos.<sup>2</sup>

#### **2.2.1.9. Evaluación de riesgo.**

Indistintamente de la naturaleza de la toma de decisiones, existe algo inherente al proceso: el riesgo. En la mayoría de las decisiones diarias el riesgo es pequeño, pero

---

<sup>2</sup> En síntesis: comparar el nivel de rentabilidad presentado en la organización luego de aplicar los lineamientos, analizando de manera objetiva en qué medida estas directrices contribuyeron al incremento del beneficio organizacional y a su estabilidad.

cuando hablamos de empresas, naciones, corporaciones, entre otros, la situación es muy diferente. La elección de cada alternativa no puede separarse del riesgo que suponga cada una. Para calcularlo, hay que tener en cuenta factores tales como la cultura de la empresa, las probabilidades de que suceda lo peor, la reversibilidad del proceso, etcétera.

Desde el punto de vista de la racionalidad, existen diferencias en la toma de decisiones de un individuo y la toma de decisiones de una organización. Las personas toman decisiones de forma racional acotada, es decir, tratan de comportarse lo más racionalmente posible dentro de las fronteras de la información limitada, de la restringida capacidad cognitiva y hasta con objetivos en conflicto, buscando soluciones satisfactorias y no óptimas de acuerdo con los criterios de selección establecidos.

Las organizaciones buscan un comportamiento racional en términos de sus metas y objetivos, por lo que éstas deben contribuir a establecer premisas y rutinas de decisión que simplifiquen las decisiones y minimicen las brechas entre la racionalidad acotada de los individuos y la racionalidad deseada en la organización.

Los dos elementos que definen una organización son el estático (la estructura) y el dinámico (el funcionamiento), que desembocan en la solución de problemas, siendo

precisamente la solución de problemas una de las actividades diarias de cualquier organización.

A medida que se baja de nivel estructural (jerárquico) en una organización, la toma de decisiones debe ser más racional que en los niveles más altos, en la que debe predominar la intuición, hasta donde lo permita la percepción del riesgo aceptable. Sobre este particular debe señalarse que una característica importante del proceso decisional, es que las decisiones tomadas entre varios miembros de un grupo, son, en parte, a través de la percepción del riesgo compartido y la difusión de la responsabilidad sobre los resultados.

Los valores del tomador de decisiones y los valores del entorno son los factores que condicionan el proceso decisional. La internalización del problema establece la diferencia entre las decisiones individuales y las empresariales (Martinez & Romero, 2017).

#### **2.2.1.10. Errores en la toma de decisiones.**

El punto más importante en el proceso de toma de decisiones es la manera de plantear el problema. La creatividad está más asociada al planteamiento del problema que a las alternativas. Se dice que la definición del problema constituye el 50 por ciento de la decisión. No es fácil plantear un problema, la mayoría de las decisiones equivocadas que se toman en el trabajo y en la vida se

deben a una visión errónea del problema, porque se trabaja con información sesgada. Un error común es confundir los juicios con los hechos comprobados. Se busca conseguir lo que se quiere, sin detenerse a pensar en lo que realmente se necesita.

¿Qué lleva a tomar una decisión errada? En muchos casos ésta es la manera en que se toman las decisiones: las alternativas no estuvieron claramente definidas, no se reunió la información correcta, no se ponderó con precisión. A veces, el error no está en el proceso de toma de decisiones, sino en la mente de quien las toma. La forma en que funciona la mente humana puede sabotear las decisiones.

El problema debe enfocarse desde una sola perspectiva, plantearse como interrogatorio para generar diversas opciones y luego aplicar una serie de filtros (o criterios) que ofrezcan alternativas de soluciones.

En este sentido, es posible observar cómo mediante el establecimiento de lineamientos específicos se puede conservar un alto grado de control de las situaciones que se presenten en la empresa, así como estructurar los campos de acción que pueden usarse como escenarios para la toma de decisiones y aligerar el proceso de resolución de problemas, y concentrar los esfuerzos en la principal actividad de la compañía.



## **2.2.2. Planeamiento Empresarial**

### **2.2.2.1. Definición.**

Para (Pimentel Villalaz, 1999), La planificación empresarial implica articular lo que se quiere conseguir y cómo se va a conseguir, utilizando una jerarquía de planos, medidas e informes que abarcan, objetivos generales, específicos y estratégicos, hasta planos tácticos que abarquen todos los niveles de la organización. Esta planificación se basa en el compromiso de todas las personas pertenecientes al entorno organizacional.

La planificación de una estrategia empresarial depende de muchos factores. El estudio de la política a tomar debe ser estudiado, proyectado, planeado y a menudo perfeccionado. Por ello es necesario tener una mano innumerable de datos y números que explican la realidad de la empresa en todos sus ámbitos. Pero dejando un lado este concepto empresarial y bastante difícil de entender, podemos decir en cortas palabras para qué sirve la gestión empresarial.

Resulta bastante evidente que los pilares de una buena planificación empresarial están basados en cuatro factores imprescindibles:

#### **Planificación:**

En cualquier negocio es indispensable tener una buena gestión empresarial desde la perspectiva de la

planificación. Establece muy bien las metas y cada una de las actividades y estrategias que vas a seguir para llegar a tus objetivos empresariales, así como también los recursos financieros, humanos y técnicos que necesitas.

**Organización:**

La organización es tan importante que puede marcar el éxito o fracaso de un negocio. Empieza desde ya a definir, asignar y coordinar cada una de las actividades que se van a llevar a cabo, quién las realizará, en qué tiempo y cómo lo hará. Una empresa exitosa tiene como característica principal la organización.

**Dirección:**

No se trata de mandar. Esta función es para líderes de verdad que impulsen y motiven a cada uno de los miembros de la organización. Un buen director será capaz de motivar y dar razones de peso a sus trabajadores para desarrollar sus tareas de forma óptima y certera. El personal de dirección debe mantener una serie de cualidades necesarias en el trato hacia los demás como el asertividad y la empatía.

**Control:**

Coordinar y supervisar el trabajo que se va realizando es de suma importancia. Con todo ello, se van conociendo las fortalezas y debilidades de la empresa,

para extraer índices e indicadores de peso que permitan solucionar cualquier futuro inconveniente. El control se convierte al final en la herramienta necesaria para establecer medidas a corto y largo plazo, sin poner en riesgo la situación de la empresa.

#### **2.2.2.2. Objetivos y metas empresariales.**

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

La estrategia como ya se definió es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten. (Folleto de planeación estratégica Linda Kasuga Luis Humberto Franco calidad y excelencia). Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que

le permite a una compañía lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

Una vez establecidos los anteriores podemos definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran que se les asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

### **2.2.2.3. Capacidad gerencial.**

Según (Pimentel Villalaz, 1999), Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

Planificación es:

- Una función básica de la gerencia
- Determina el futuro deseado
- Es filmar una "película" de lo que deseamos que ocurra en la organización
- Es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada

En resumen, podemos decir gráficamente que planificación es el proceso que permite construir un puente entre:



Situación Actual (Diagnostico de la Situación) El futuro deseado (Plan Empresarial)

Dentro de esta planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos

- **Productividad:** Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos
- **Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da

cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

- **Eficiencia:** Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.
- **Eficacia:** Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. la eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente)

#### **2.2.2.4. Planificación Estratégica.**

Planificación Estratégica. Es:

- Largo plazo
- Que hacer y cómo hacer en el plazo largo
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo
- Grandes lineamientos (general)
- Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas

#### **2.2.2.5. Estrategias Gerenciales (Desempeño de las Mypes Manufactureras).**

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y

determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. Las Estrategias Gerenciales permiten pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Amenazas.**

Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos

de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

### **Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)**

Su objetivo consiste en ayudar a una empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

### **Benchmarking**

El proceso que consiste en la medición y comparación de las operaciones o los procesos internos de la organización con los del mejor representante de su clase, proveniente del interior o exterior de la industria.

### **Capacidad gerencial**

Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia) que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para lograr objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

### **Capacidad productiva.**

Estimación de cuánto podrá producir una empresa para determinar así sus condiciones para atender el mercado.

### **Crecimiento de la empresa.**

Hace referencia a incrementos de tamaño en variables tales como el volumen de activos, la producción, las ventas, los beneficios o el personal empleado. Es uno de los ingredientes fundamentales en la definición de su estrategia corporativa.



### **Competencia**

La información sobre la competencia que tiene mayor interés para la empresa es el número de competidores, su cuota de mercado, su tamaño, sus precios, los productos que ofrece, etc.

### **Control.**

Proceso de observación y medida, consistente en comparar los resultados que se han obtenido con los objetivos que se querían alcanzar. De esta manera se ven las diferencias, es decir, las desviaciones, y se estudia por qué han existido y cómo se pueden solucionar.

### **Cultura organizacional**

Un sistema de significado compartido entre sus miembros, que ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Es también la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una organización.

### **Debilidades (también llamadas puntos débiles).**

Son factores que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la empresa y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

### **Efectividad.**

Es la relación entre los resultados logrados y los que se pro-pusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados.

### **Eficiencia**

Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

**Eficacia.**

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No es suficiente producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la eficacia es un criterio relacionado con la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

**Fortalezas (también llamadas puntos fuertes).**

Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

**Innovación**

Introducción de algo nuevo, original, de un cambio en estructuras existentes.

**Oportunidades.**

Es todo aquello que puede suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

**2.4. Formulación de hipótesis.****2.3.1. Hipótesis general**

La aplicación de las herramientas para la toma de decisiones mejora significativamente el planeamiento empresarial de las mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019. **(H<sub>1</sub>)**.

La aplicación de las herramientas para la toma de decisiones no mejora significativamente el planeamiento empresarial de las mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019. **(H<sub>0</sub>)**.

### **2.3.2. Hipótesis Específicas**

- a) La información y comunicación mejora significativamente los objetivos y metas empresariales de las Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019.
- b) La evaluación de riesgo mejora significativamente las estrategias gerenciales de las Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019.

### **2.5. Identificación de variables**

**Variable Independiente:**

TOMA DE DECISIONES

**Variable Dependiente:**

PLANEAMIENTO EMPRESARIAL

### **2.6. Definición operacional de variables e indicadores**

**Variable Independiente:**

**X = TOMA DE DECISIONES**

**Indicadores.**

$X_1$  = Información y comunicación

$X_2$  = Evaluación de riesgo

**Variable Dependiente:**

**Y = PLANEAMIENTO EMPRESARIAL**

**Indicadores.**

$Y_1$  = Objetivos y metas

$Y_2$  = Estrategias gerenciales

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de estudio, es una investigación **Aplicada**, en razón que utilizó los conocimientos existentes en las ciencias contables, administrativas y económicas para utilidad práctica de interés social de la Provincia de Pasco y se obtuvo un nuevo conocimiento de contabilidad gerencial para las microempresas manufactureras, donde los empresarios toman decisiones gerenciales eficientes y eficaces.

#### **Nivel de la Investigación**

El nivel de investigación es **Explicativa**; porque busca medir la causalidad existente entre las dos variables toma de decisiones y planeamiento empresarial. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante las pruebas de hipótesis causales se determina la aceptación o rechazo.

#### **3.2. Método de investigación**

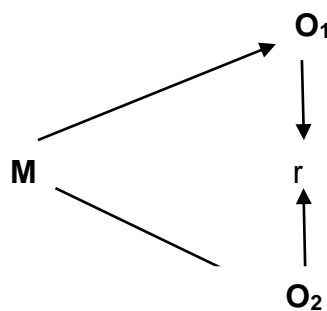
Se utilizarán fundamentalmente el método científico y, relativamente el método inductivo - deductivo; de análisis -síntesis. Porque nos permitirá buscar la correlación de las variables mediante el método estadístico con ayuda del programa SPSS 25.

### 3.3. Diseño de investigación

El diseño de nuestra investigación a desarrollar pretende medir la causalidad de las categorías, variables, objetos o conceptos; es un diseño general de investigación científica no experimental compuesto de un diseño específico transaccional únicamente (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Bapista Lucio, 2003, pág. 154).

Se medirá la correlación de las variables: Toma de decisiones (VI) Planeamiento empresarial. (VD). El esquema del diseño es el siguiente:

**DISEÑO:**



**Donde:**

M = Muestra

O<sub>1</sub>= Observación de la variable X

O<sub>2</sub>= Observación de la variable Y

r = Correlación de dichas variables

### 3.4. Población y Muestra

#### 3.4.1. Población

La población para el periodo 2019 está conformado por:

Todas las Mypes Manufactureras de la provincia de Pasco y, que tengan las características concordantes y susceptibles a ser estudiadas, descansando en el principio de que las partes representan al todo y por tal son las características que definen a la población de la cual fue extraída.

Con opinión favorable de nuestro asesor de nuestra investigación se determinó de la siguiente manera:

<b>CUADRO N° 01 POBLACIÓN MYPES MANUFACTURERAS DE LA PROVINCIA DE PASCO - 2019</b>			
<b>N°</b>	<b>Unidad de Análisis</b>	<b>Detalle</b>	<b>Total</b>
1.	Empresas Manufactureras	Mypes Manufactureras de la Prov. Pasco	12
2.	Trabajadores por cada Mype	Trabajadores que laboran en cada Mype	04
<b>Población Total</b>			<b>48</b>

Fuente; Elaboración propia 2019.

### **3.4.2. Muestra**

Por decisión y coordinación del asesor y los tesisistas se ha considerado intencionadamente la muestra igual a la población 12 microempresas manufactureras considerándose a 4 trabajadores por cada microempresa. Siendo las unidades de análisis 48 personas incluyéndose a los dueños del negocio u empresario o trabajadores de las Mypes de la Provincia de Pasco.

Porque la elección de la unidad de análisis se realizó de manera intencional por parte de los investigadores con ayuda del asesor de nuestra investigación que se determinó y están representados en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 02 MUESTRA MYPES MANUFACTURERAS DE LA PROVINCIA DE PASCO - 2019			
N°	Unidad de Análisis	Detalle	Total
1.	Empresas Manufactureras	Mypes Manufactureras de la Prov. Pasco	12
2.	Trabajadores por cada Mype	Trabajadores que laboran en cada Mype	04
<b>Población Total</b>			48

Fuente; Elaboración propia 2019.

### **Muestra de la Investigación.**

El muestreo es no probabilístico (intencional, intencionado o de criterio del asesor de la investigación y los tesistas). Porque la elección de la unidad de análisis se realizó de manera intencional por parte de las investigadoras con ayuda del asesor de nuestra investigación la muestra de estudio será de 48 encuestados.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se empleó el análisis de documentos bibliográficos (fichas) y documentos de gestión normativa empresarial, revisamos y utilizamos bibliografía especializada para el soporte durante el desarrollo de la presente investigación.

Por la cual, se recurrió a las diferentes bibliotecas de las Universidades Publicas y Privadas del País, así como también se utilizó bibliografía electrónica a través de INTERNET para acceder a base de datos a fin de revisar y consultar los trabajos de investigación.

Se efectuó el análisis de documentos e instrumentos sobre la Toma de decisiones y Planeamiento empresarial, esto se consideró para poder

contrastar con la realidad y otros instrumentos el cual nos permitió lograr un diagnóstico razonable (Instrumentos: Guías de revisión bibliográfica y documental).

Las encuestas, se aplicó el cuestionario pre establecido estableciendo su validez y confiabilidad a toda la muestra determinada las Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco.

Observación, se realizó durante el inicio, proceso y culminación del estudio en las actividades de investigación afín de establecer los parámetros de medición de las variables de la investigación (Instrumento: Guía de Observación)

### **3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.**

En estrecha coordinación con nuestro asesor, se realizó lo siguiente: Presentación de la solicitud dirigida a cada una de los representantes legales de las Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco, para iniciar el desarrollo del proyecto de investigación. Se coordinó con el asesor para realizar la validez y confiabilidad del instrumento de medición.

Así mismo se coordinó con los Gerentes y/o representantes legales, se dió instrucciones sobre la finalidad del instrumento. Aplicación del instrumento a la muestra determinada de Mypes manufactureras, supervisión y control y realización del informe respectivo.

### **3.7. Tratamiento estadístico**

#### **3.7.1. Técnica de Procesamiento**

La técnica del procesamiento en la investigación fue la estadística, y se procesó los datos obtenidos de diferentes fuentes, como:



- ✓ Se tabularon los cuadros estadísticos con las cantidades y sus porcentajes.
- ✓ Se construyeron los gráficos.
- ✓ Comprensión de los gráficos
- ✓ Conciliación de datos
- ✓ Se procesaron los datos con el SPSS (Statistical package for social sciences).

### 3.7.2. Técnica de Análisis

En la técnica de análisis se aplicaron las técnicas siguientes:

- ✓ Análisis documental
- ✓ Conciliación de datos
- ✓ Indagación

### 3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.

Previo a la ejecución del trabajo de investigación para la validación y confiabilidad del instrumento de investigación se utilizó el alpha de cronbach el mismo que presentamos a continuación:

**Tabla N° 1 – Validación del cuestionario – alpha de Cronbach**

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	27	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	27	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Fuente:** Elaboración Propia

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos

.941	20
------	----

Fuente: Elaboración propia 2019

Como se puede apreciar, el resultado tiene un valor  $\alpha$  de .941, lo que indica que este instrumento califica como muy satisfactoria o elevado el grado de confiabilidad, por lo que se procedió a validar su uso para la recolección de datos.

### **3.9. Orientación ética**

El informe de investigación cumple con respetar la ética profesional, considerando las normas morales que rigen la conducta humana, que en sentido práctico se conciernen con el conocimiento del bien y su incidencia en las decisiones de los seres humanos; así como las condiciones que ponen de manifiesto una conducta adecuada y por consiguiente respeto por los valores.

Por tal motivo, se han revisado los estudios previos de nuestro proyecto de investigación, elaborando las referencias de acuerdo a las normas de ética, asimismo en cumplimiento al esquema de tesis expedido por la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSION**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo.**

El trabajo de campo se realizó en las diferentes Casa Matriz y sucursales de las Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco:

Se ha aplicado el cuestionario a cuarenta (48) trabajadores que laboran en las diferentes Mypes manufactureras ubicados en la Provincia de Pasco.

En la mayoría de los procesos se tuvo una buena voluntad por responder las preguntas del instrumento. El cuestionario tiene diez preguntas respecto a la variable independiente y diez preguntas sobre la variable dependiente

#### **4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados**

##### **4.2.1. Toma de decisiones.**

*Tabla N° 2*

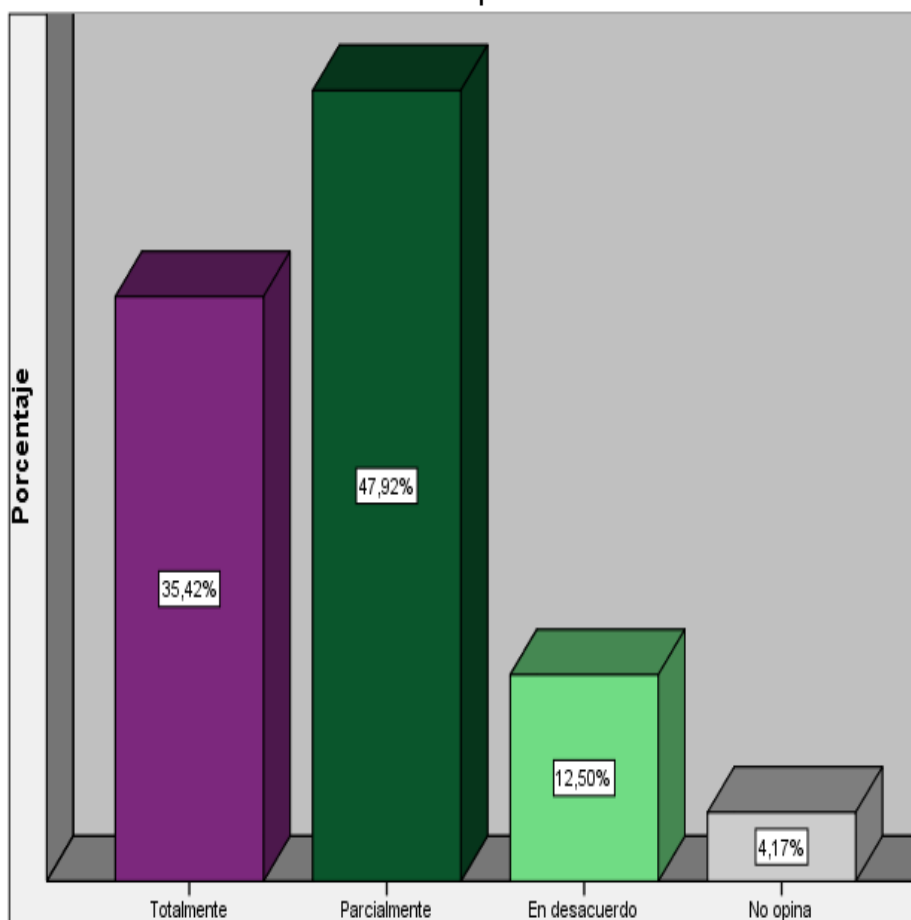
**¿En su opinión es importante la forma de decidir la producción en los resultados de su empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente	17	35,4	35,4	35,4
	Parcialmente	23	47,9	47,9	83,3
	En desacuerdo	6	12,5	12,5	95,8
	No opina	2	4,2	4,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 1**

**¿En su opinión es importante la forma de decidir la producción en los resultados de su empresa?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:**

Del total de los encuestados 23 (47.9%) manifiestan que están parcialmente de acuerdo que es importante la forma de decidir la producción en los resultados de su empresa, mientras solo el 6(12.5%) manifiestan que están en desacuerdo.

**Tabla N° 3**

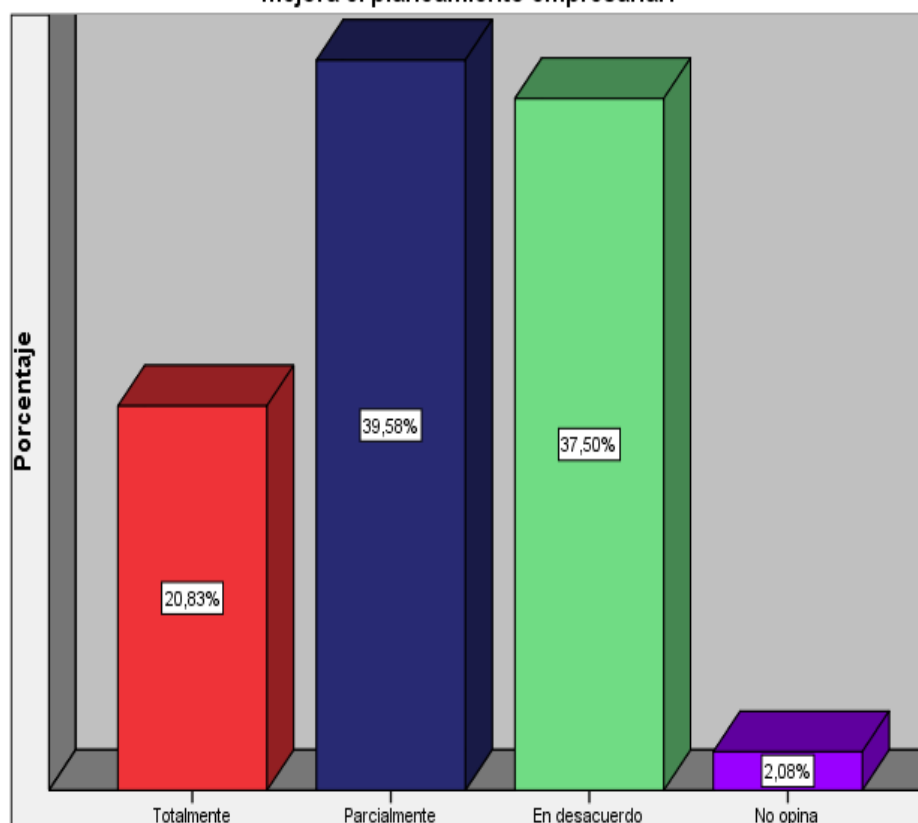
**¿Considera Ud. que las herramientas estratégicas en la toma de decisiones mejora el planeamiento empresarial?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	10	20,8	20,8	20,8
Parcialmente	19	39,6	39,6	60,4
En desacuerdo	18	37,5	37,5	97,9
No opina	1	2,1	2,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 2**

**¿Considera Ud. que las herramientas estratégicas en la toma de decisiones mejora el planeamiento empresarial?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados 19 (39.6%) consideran que están parcialmente de acuerdo que la herramienta estratégica en la toma

de decisiones mejora el planeamiento empresarial, mientras que el 18 (37.5%) manifiestan que están en desacuerdo.

**Tabla N° 4**

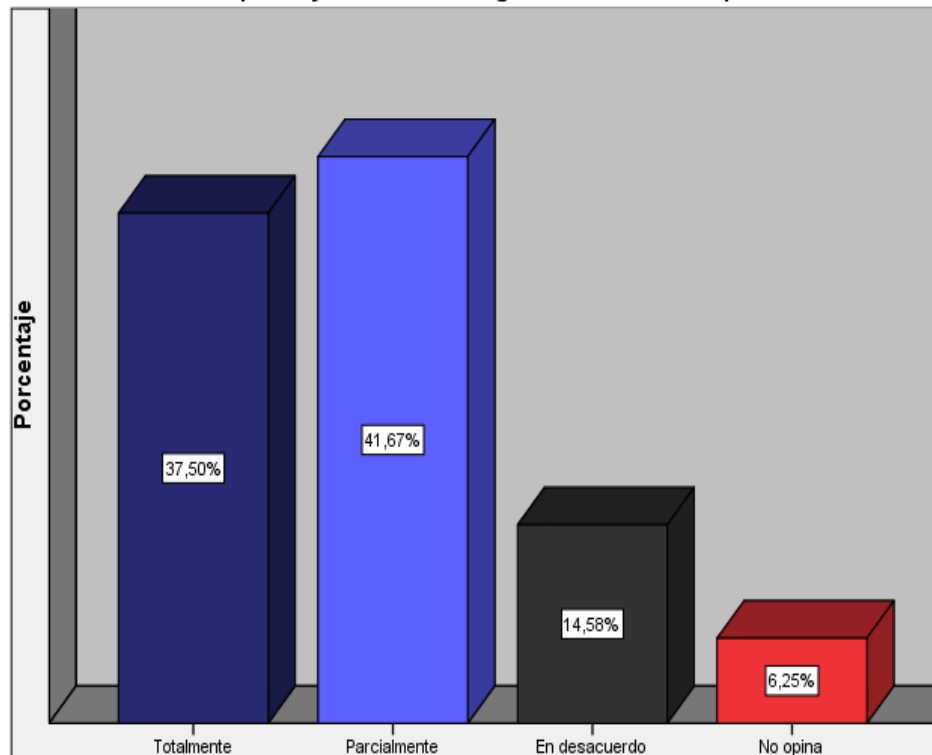
**¿En su opinión es posible que una toma de decisiones siempre sea importante en su empresa y esta decisión genera resultados óptimos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	18	37,5	37,5	37,5
Parcialmente	20	41,7	41,7	79,2
En desacuerdo	7	14,6	14,6	93,8
No opina	3	6,3	6,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 3**

**¿En su opinión es posible que una toma de decisiones siempre sea importante en su empresa y esta decisión genera resultados óptimos?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados 20 (41.7%) manifiestan que están parcialmente de acuerdo con que es posible que en una toma de decisiones siempre sea importante en su empresa y esta decisión

genera resultados óptimos, mientras que el 7(14.6%) de los encuestados manifiesta que están en desacuerdo.

**Tabla N° 5**

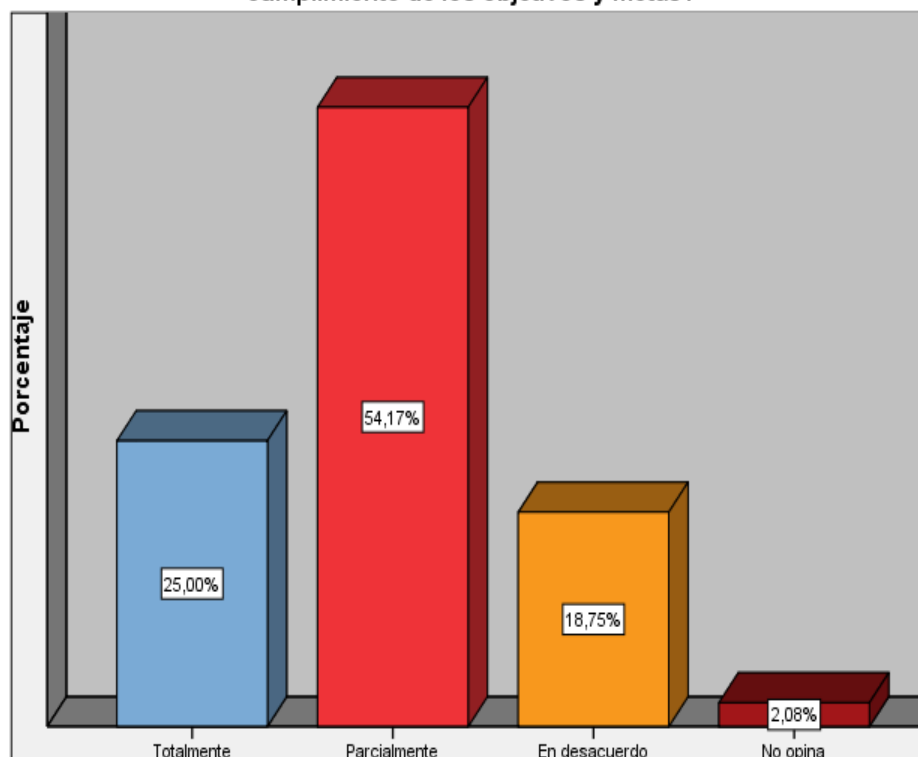
**¿En su opinión teniendo una buena información y comunicación, esto le permitirá tomar una buena toma decisión y consecuentemente mejorara el cumplimiento de los objetivos y metas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	12	25,0	25,0	25,0
Parcialmente	26	54,2	54,2	79,2
En desacuerdo	9	18,8	18,8	97,9
No opina	1	2,1	2,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 4**

**¿En su opinión teniendo una buena información y comunicación, esto le permitirá tomar una buena toma decisión y consecuentemente mejorara el cumplimiento de los objetivos y metas?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados 26 (54.2%) manifiestan que están parcialmente de acuerdo que, teniendo una buena información y comunicación, esto permitirá que su empresa tome buenas

decisiones y consecuentemente mejoraran el cumplimiento de los objetivos y metas, mientras que solo el 9 (18.8%) manifiestan que están en desacuerdo.

**Tabla N° 6**

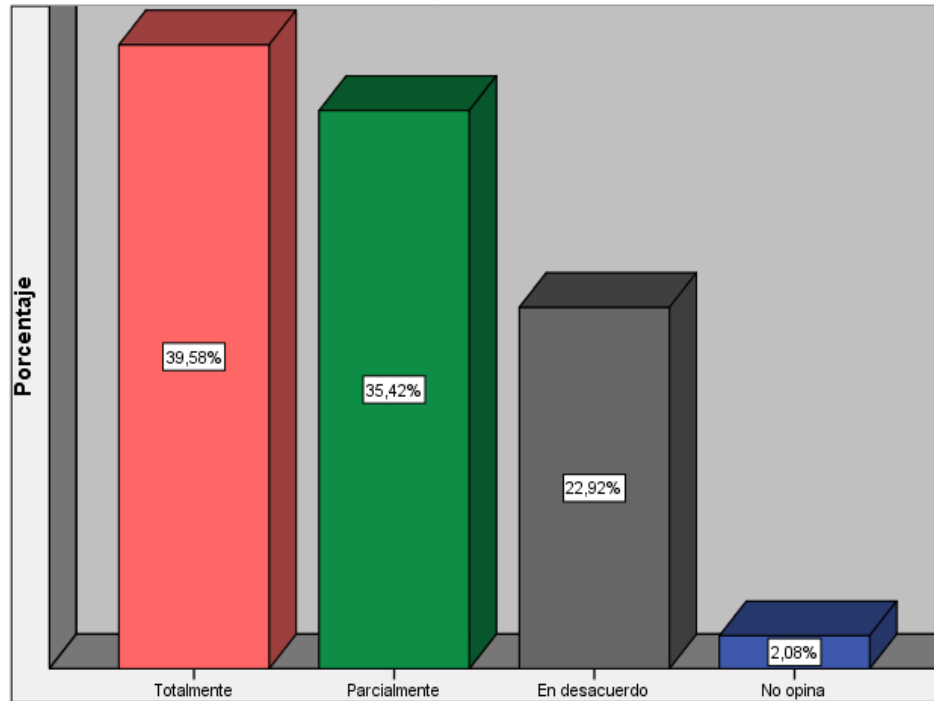
**¿Considera Usted que la toma decisiones le permite tener una mejor planeación empresarial?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente	19	39,6	39,6	39,6
	Parcialmente	17	35,4	35,4	75,0
	En desacuerdo	11	22,9	22,9	97,9
	No opina	1	2,1	2,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 5**

**¿Considera Usted que la toma decisiones le permite tener una mejor planeación empresarial?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados 19 (39.6%) manifiestan que están totalmente de acuerdo que la toma decisiones le permite tener una



mejor planeación empresarial, mientras que el 11 (22.9%) consideran que están en desacuerdo.

**Tabla N° 7**

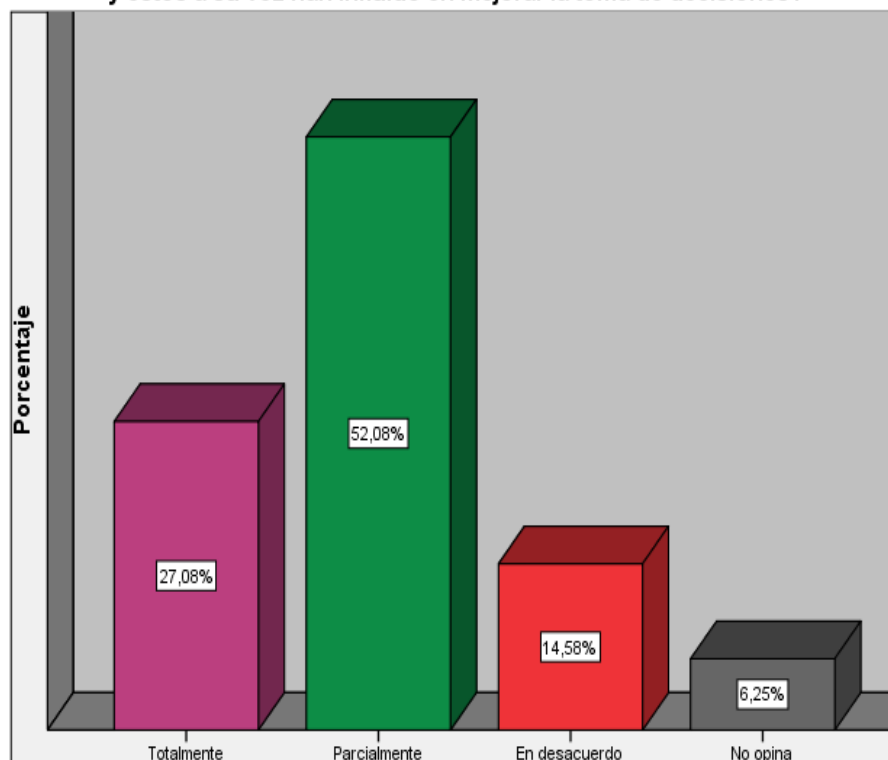
**¿Considera Usted que su representada cuenta con funcionarios de experiencia y estos a su vez han influido en mejorar la toma de decisiones?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	13	27,1	27,1	27,1
Parcialmente	25	52,1	52,1	79,2
En desacuerdo	7	14,6	14,6	93,8
No opina	3	6,3	6,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 6**

**¿Considera Usted que su representada cuenta con funcionarios de experiencia y estos a su vez han influido en mejorar la toma de decisiones?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados 25 (52.1%) manifiestan que están parcialmente de acuerdo con que su representada cuenta con funcionarios de experiencia y estos a su vez han influido en mejorar

la toma de decisiones, mientras que el 7 (14.6%) manifiestan que están en desacuerdo.

**Tabla N° 8**

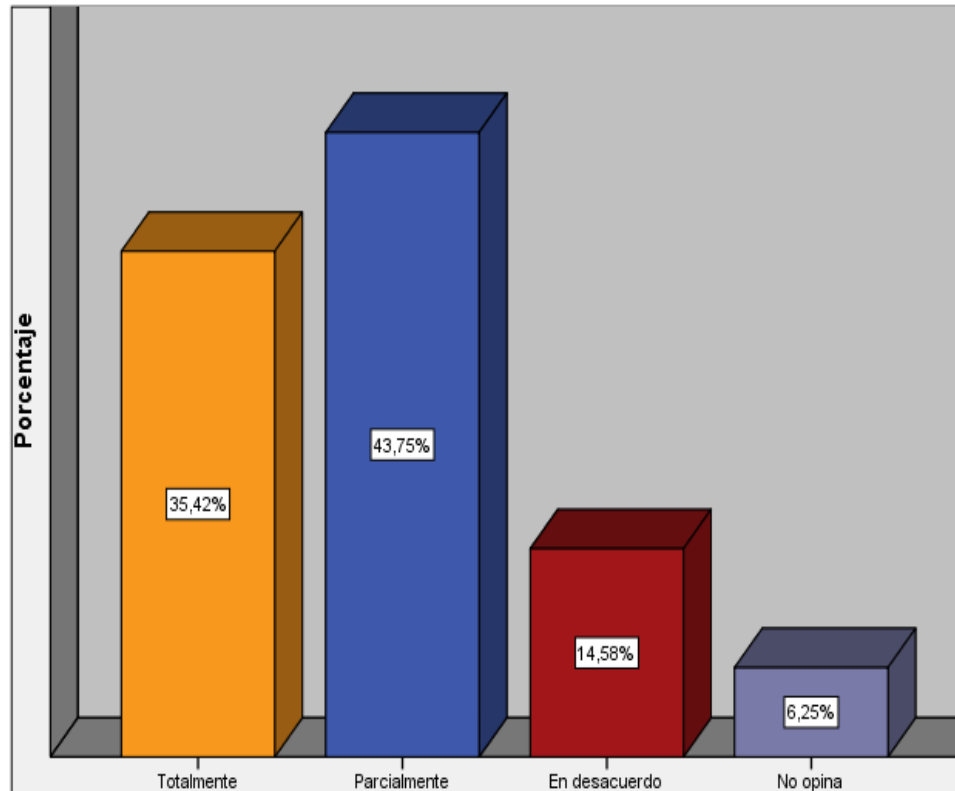
**¿Considera Usted que teniendo una buena toma decisiones esto le permitirá lograr un mejor análisis y /o rendimiento financiero?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	17	35,4	35,4	35,4
Parcialmente	21	43,8	43,8	79,2
En desacuerdo	7	14,6	14,6	93,8
No opina	3	6,3	6,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 7**

**¿Considera Usted que teniendo una buena toma decisiones esto le permitirá lograr un mejor análisis y /o rendimiento financiero?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados 21 (43.8%) manifiestan que parcialmente de acuerdo que teniendo una buena toma decisiones

esto le permitirá lograr un mejor análisis y /o rendimiento financiero, mientras que el 7 (14.6%) manifiesta que están en desacuerdo.

**Tabla N° 9**

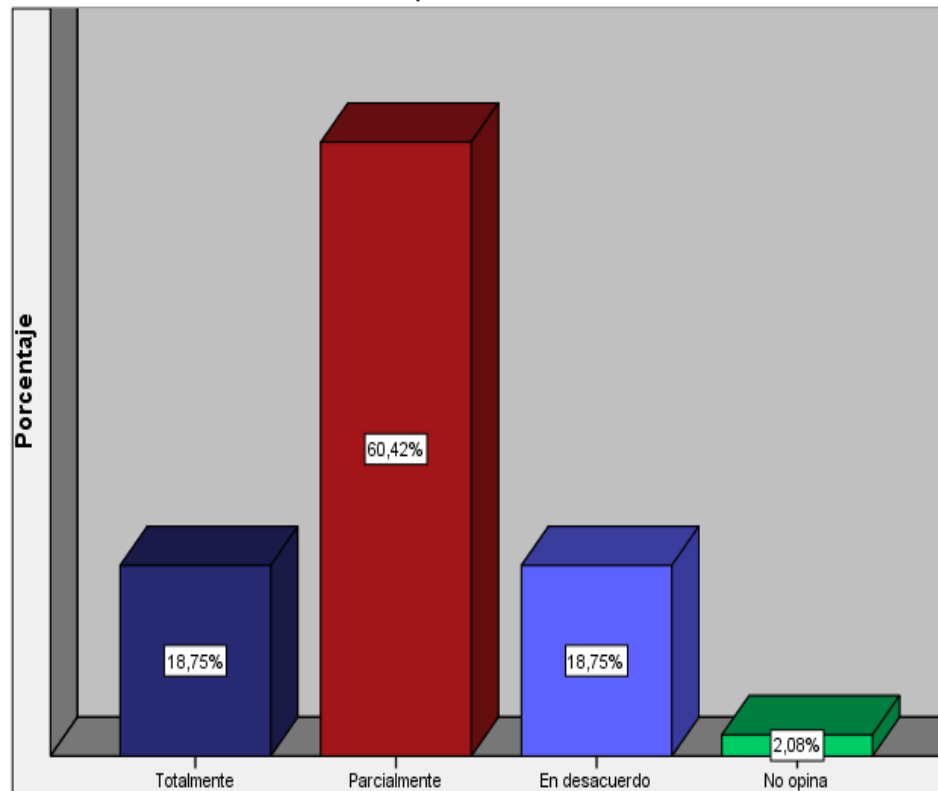
**¿En su opinión la evaluación de riesgos mejora la toma de decisiones en su representada?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente	9	18,8	18,8	18,8
	Parcialmente	29	60,4	60,4	79,2
	En desacuerdo	9	18,8	18,8	97,9
	No opina	1	2,1	2,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 8**

**¿En su opinión la evaluación de riesgos mejora la toma de decisiones en su representada?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados 29 (60.4%) manifiestan que están parcialmente de acuerdo que la evaluación

de riesgos mejora la toma de decisiones en su representada, mientras que el 9 (18.8%) manifiestan que están en desacuerdo.

**Tabla N° 10**

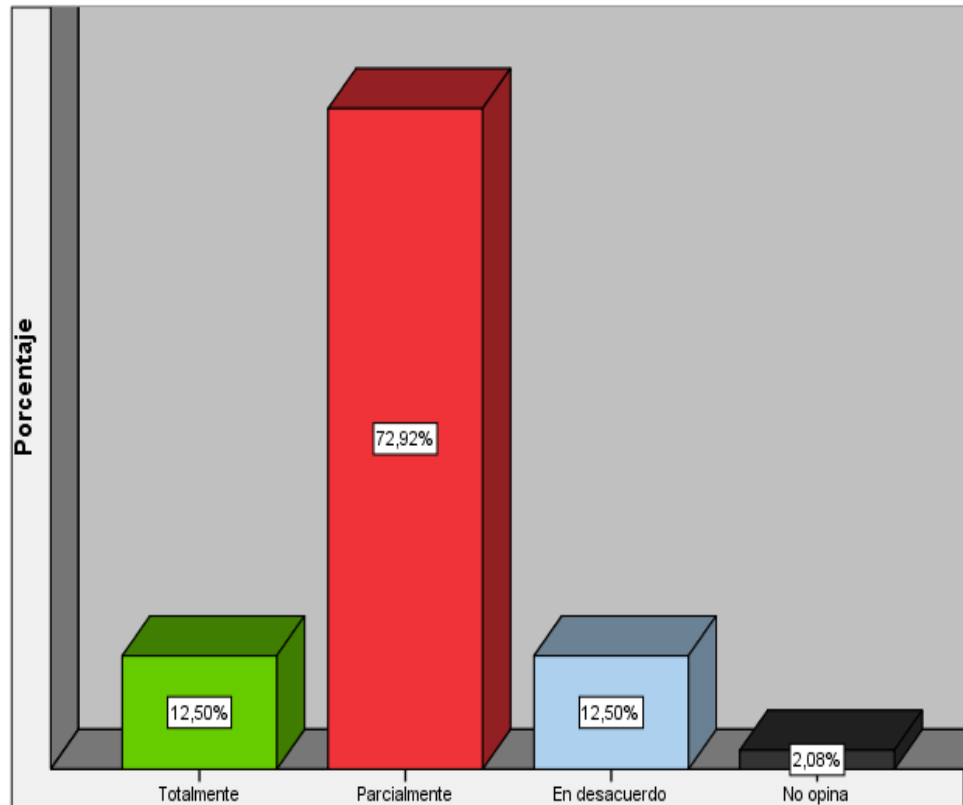
**¿Considera Usted que la evaluación de riesgos ha influido en mejorar la toma de decisiones?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	6	12,5	12,5	12,5
Parcialmente	35	72,9	72,9	85,4
En desacuerdo	6	12,5	12,5	97,9
No opina	1	2,1	2,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 9**

**¿Considera Usted que la evaluación de riesgos ha influido en mejorar la toma de decisiones?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados 35 (72.9%) manifiestan que están parcialmente de acuerdo que la evaluación de riesgos ha influido en

mejorar la toma de decisiones, mientras que el 6 (12.5%) manifiestan que están en desacuerdo.

**Tabla N° 11**

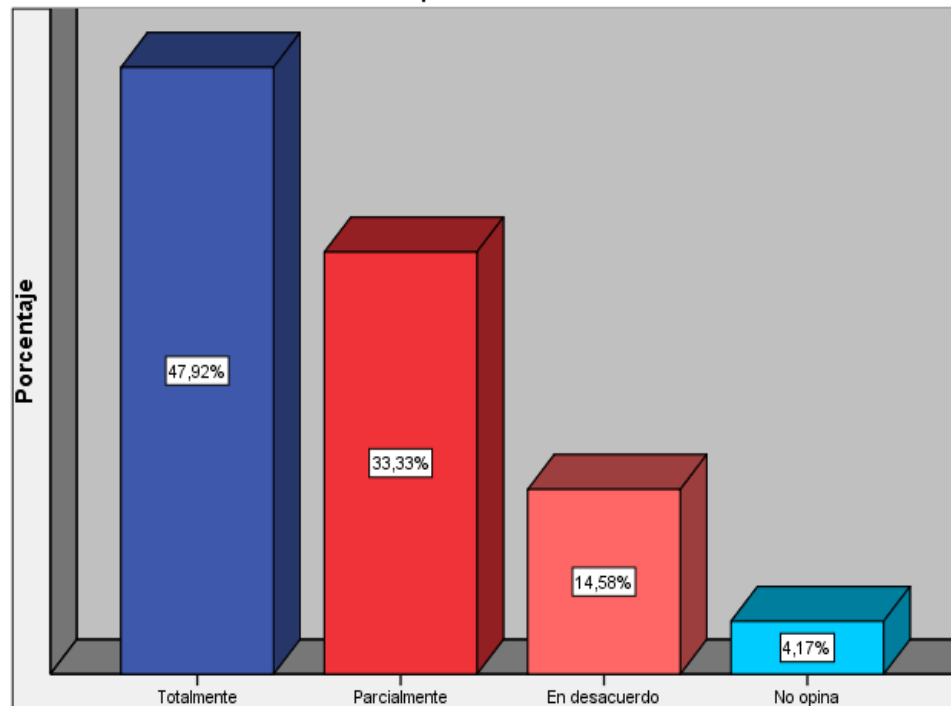
**Mantiene informado a sus colaboradores sobre los niveles de riesgos y sobre las decisiones que se van organizar, así como los cambios internos que realiza su representada?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	23	47,9	47,9	47,9
Parcialmente	16	33,3	33,3	81,3
En desacuerdo	7	14,6	14,6	95,8
No opina	2	4,2	4,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 10**

**Mantiene informado a sus colaboradores sobre los niveles de riesgos y sobre las decisiones que se van organizar, así como los cambios internos que realiza su representada?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados 23 (47.9%) manifiestan que están totalmente, de acuerdo en que sus colaboradores les mantiene informado sobre los niveles de riesgos y, sobre las decisiones que

se van organizar, así como los cambios internos que realiza su representada, mientras que el 7(4.2%) manifiestan que están en desacuerdo.

#### 4.2.1. Planeamiento empresarial

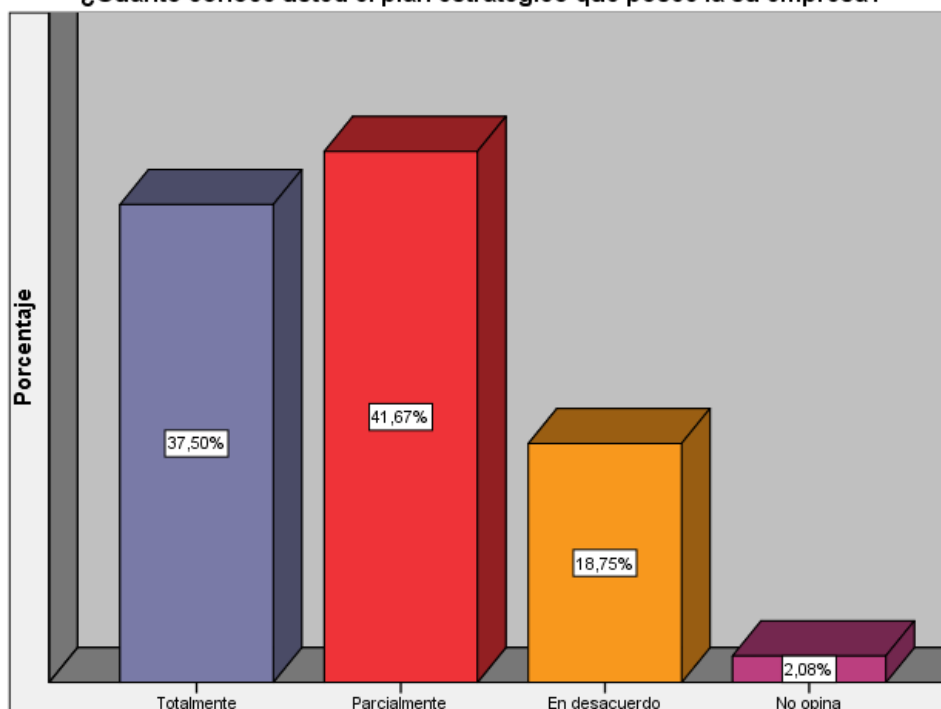
**Tabla N° 12**  
**¿Cuánto conoce usted el plan estratégico que posee su empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	18	37,5	37,5	37,5
Parcialmente	20	41,7	41,7	79,2
En desacuerdo	9	18,8	18,8	97,9
No opina	1	2,1	2,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 11**

**¿Cuánto conoce usted el plan estratégico que posee la su empresa?**



Fuente: Elaboración propia 2019

#### **Interpretación:**

La mayoría de los encuestados 20 (41.7%) manifiestan que están parcialmente de acuerdo que conocen el plan estratégico que posee

su empresa, mientras que el 9 (18.8%) manifiestan que están en desacuerdo.

**Tabla N° 13**

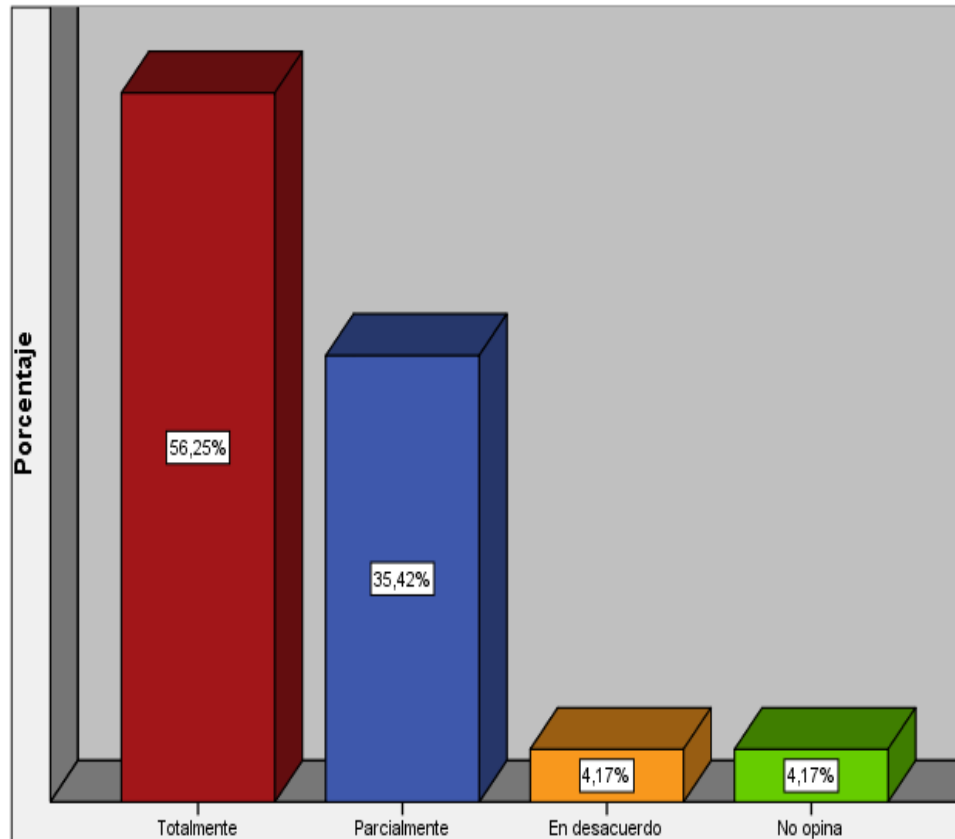
**¿Considera usted que es indispensable la existencia de un plan estratégico para el funcionamiento exitoso de su representada?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	27	56,3	56,3	56,3
Parcialmente	17	35,4	35,4	91,7
En desacuerdo	2	4,2	4,2	95,8
No opina	2	4,2	4,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 12**

**¿Considera usted que es indispensable la existencia de un plan estratégico para el funcionamiento exitoso de su representada?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados 27 (56.3%) manifiestan que totalmente es indispensable la existencia de un plan

estratégico para el funcionamiento exitoso de su representada, mientras que el 2 (4.2%) de los encuestados no opina.

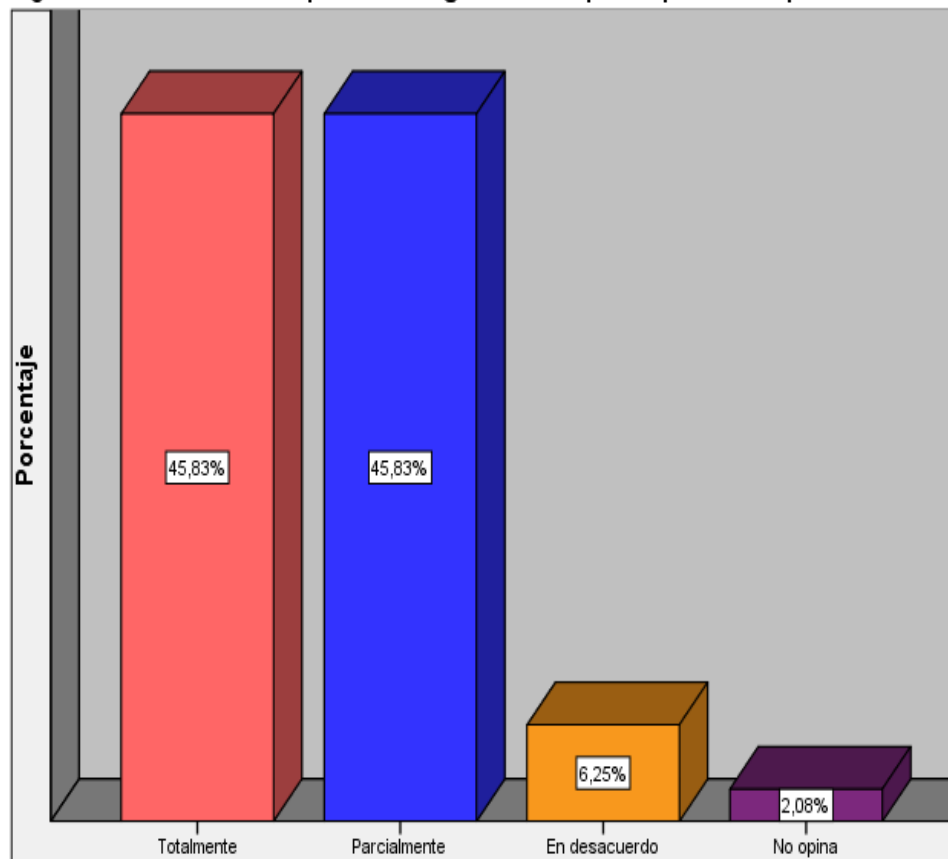
**Tabla N° 14**  
**¿Cómo califica usted el plan estratégico con el que dispone su representada?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	22	45,8	45,8	45,8
Parcialmente	22	45,8	45,8	91,7
En desacuerdo	3	6,3	6,3	97,9
No opina	1	2,1	2,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 13**

**¿Cómo califica usted el plan estratégico con el que dispone su representada?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados 22 (45.8%) manifiestan que están totalmente de acuerdo con el plan estratégico con que cuenta su



representada, mientras que el 3 (6.3%) manifiesta que están desacuerdo

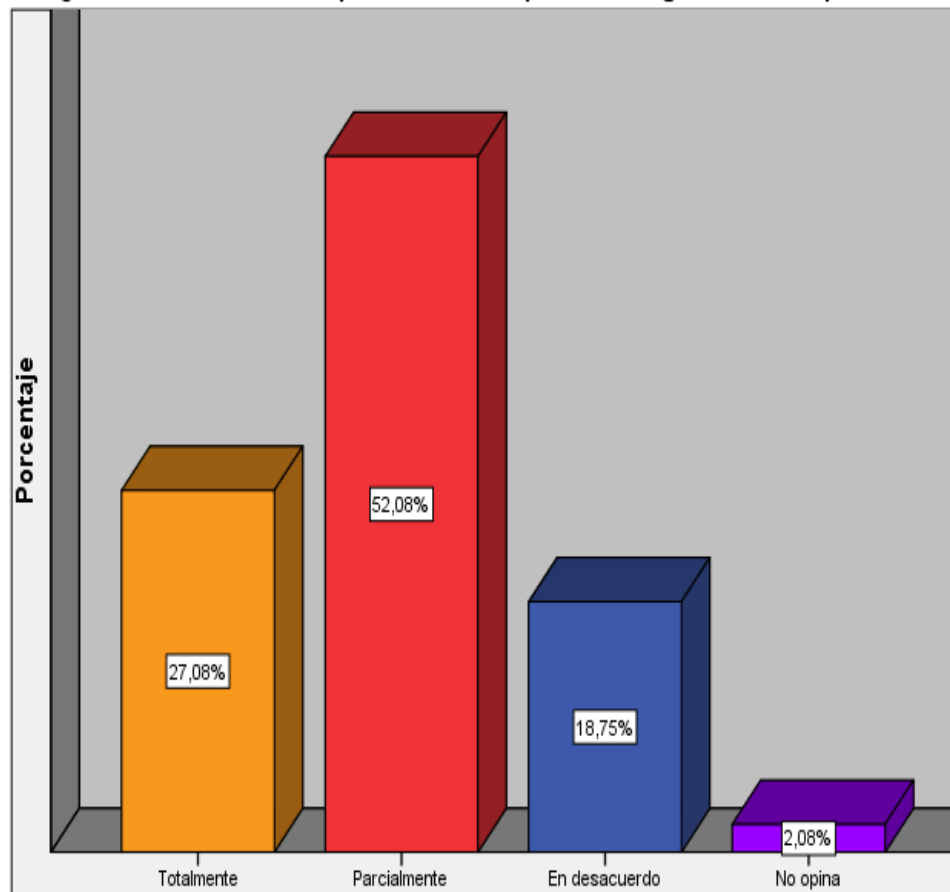
**Tabla N° 15**  
**¿Conoce Ud. la misión que establece el plan estratégico de su empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	13	27,1	27,1	27,1
Parcialmente	25	52,1	52,1	79,2
En desacuerdo	9	18,8	18,8	97,9
No opina	1	2,1	2,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 14**

**¿Conoce Ud. la misión que establece el plan estratégico de su empresa?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados 25 (52.1%) manifiestan que parcialmente conocen la misión que establece el plan estratégico de

su empresa, mientras que el 9 (18.8%) manifiestan que están en desacuerdo.

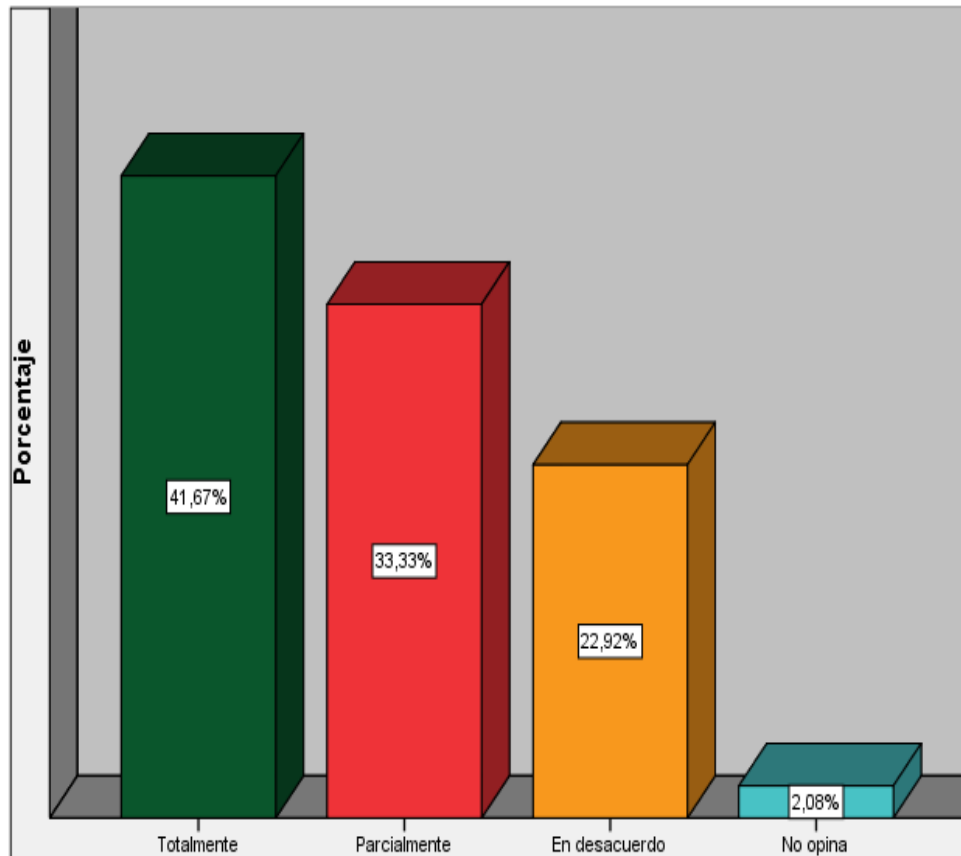
**Tabla N° 16**  
¿Está de acuerdo con el nivel de logro de la misión que su empresa ha podido alcanzar?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	20	41,7	41,7	41,7
Parcialmente	16	33,3	33,3	75,0
En desacuerdo	11	22,9	22,9	97,9
No opina	1	2,1	2,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 15**

¿Está de acuerdo con el nivel de logro de la misión que su empresa ha podido alcanzar?



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados 20 (41.7%) manifiestan que están totalmente de acuerdo con el nivel de logro de la misión que su

empresa ha podido alcanzar, mientras que el 11 (22.9%) manifiestan que están en desacuerdo.

**Tabla N° 17**

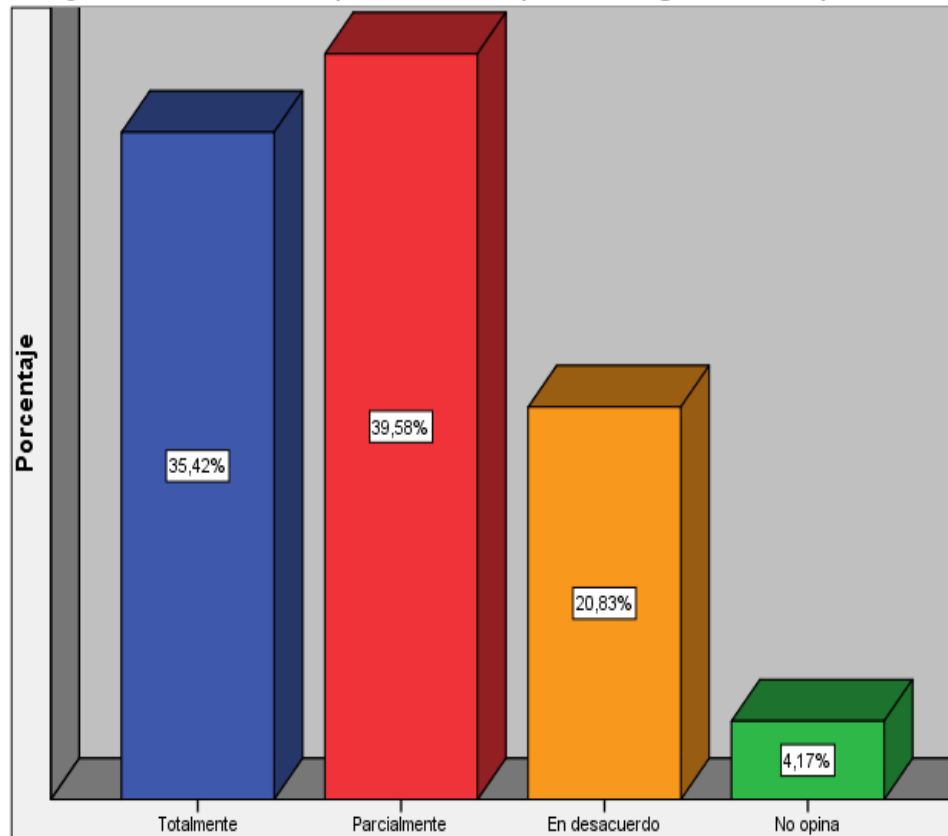
**¿Conoce Ud. la visión que establece el plan estratégico de su empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	17	35,4	35,4	35,4
Parcialmente	19	39,6	39,6	75,0
En desacuerdo	10	20,8	20,8	95,8
No opina	2	4,2	4,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 16**

**¿Conoce Ud. la visión que establece el plan estratégico de su empresa?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados 19 (19.6%) manifiestan que parcialmente conocen la visión que establece el

plan estratégico de su empresa, mientras que el 2 (4.2%) manifiestan que no opinan.

**Tabla N° 18**

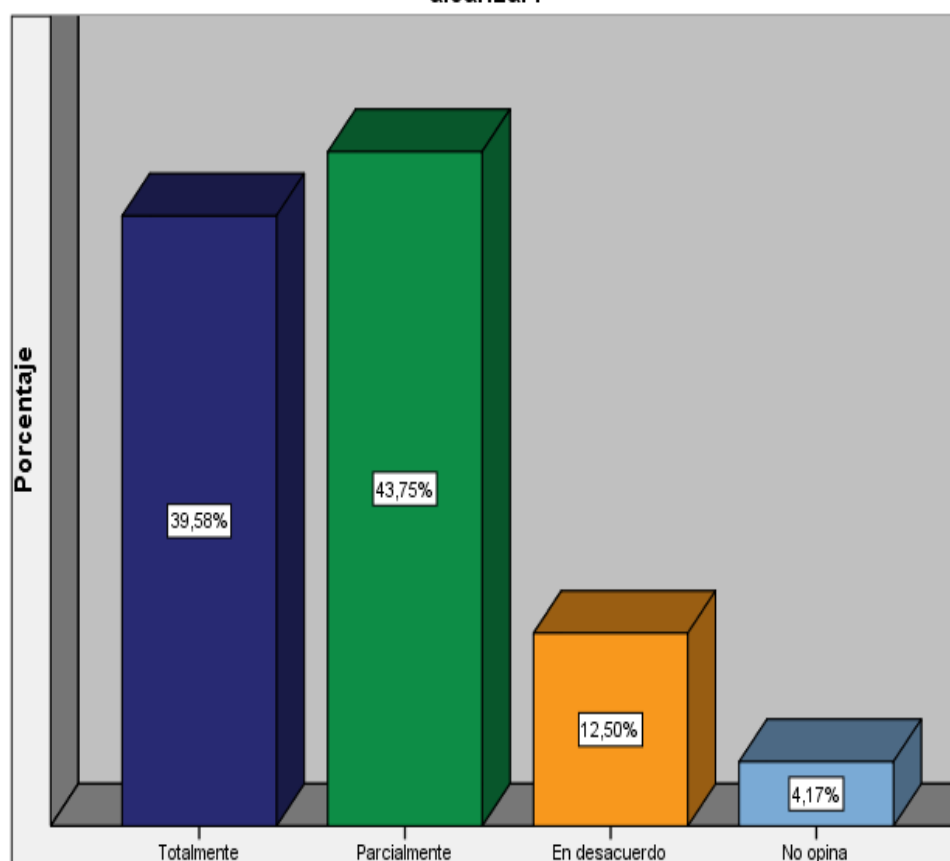
**¿Está de acuerdo con el nivel de logro de la visión que su empresa ha podido alcanzar?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	19	39,6	39,6	39,6
Parcialmente	21	43,8	43,8	83,3
En desacuerdo	6	12,5	12,5	95,8
No opina	2	4,2	4,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 17**

**¿Está de acuerdo con el nivel de logro de la visión que su empresa ha podido alcanzar?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados 21 (43.8%) manifiestan que están parcialmente de acuerdo con el nivel de logro

de la visión que su empresa ha podido alcanzar, mientras que el 10 (20.8%) manifiestan que están en desacuerdo.

**Tabla N° 19**

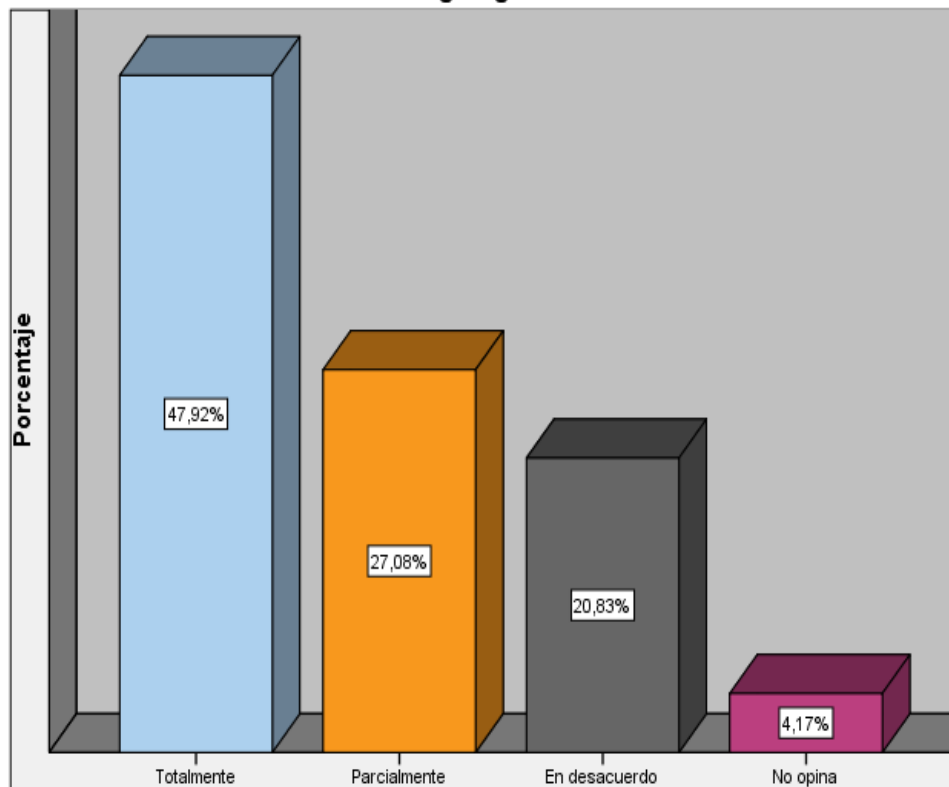
**¿Está de acuerdo en que el plan estratégico establecido por su empresa mejora las estrategias gerenciales?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	23	47,9	47,9	47,9
Parcialmente	13	27,1	27,1	75,0
En desacuerdo	10	20,8	20,8	95,8
No opina	2	4,2	4,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 18**

**¿Está de acuerdo en que el plan estratégico establecido por su empresa mejora las estrategias gerenciales?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados 23 (47.9%) manifiestan que están totalmente de acuerdo en que el plan estratégico establecido por su

empresa mejora las estrategias gerenciales, mientras que el 10 (20.8%) manifiestan que están en desacuerdo.

**Tabla N° 20**

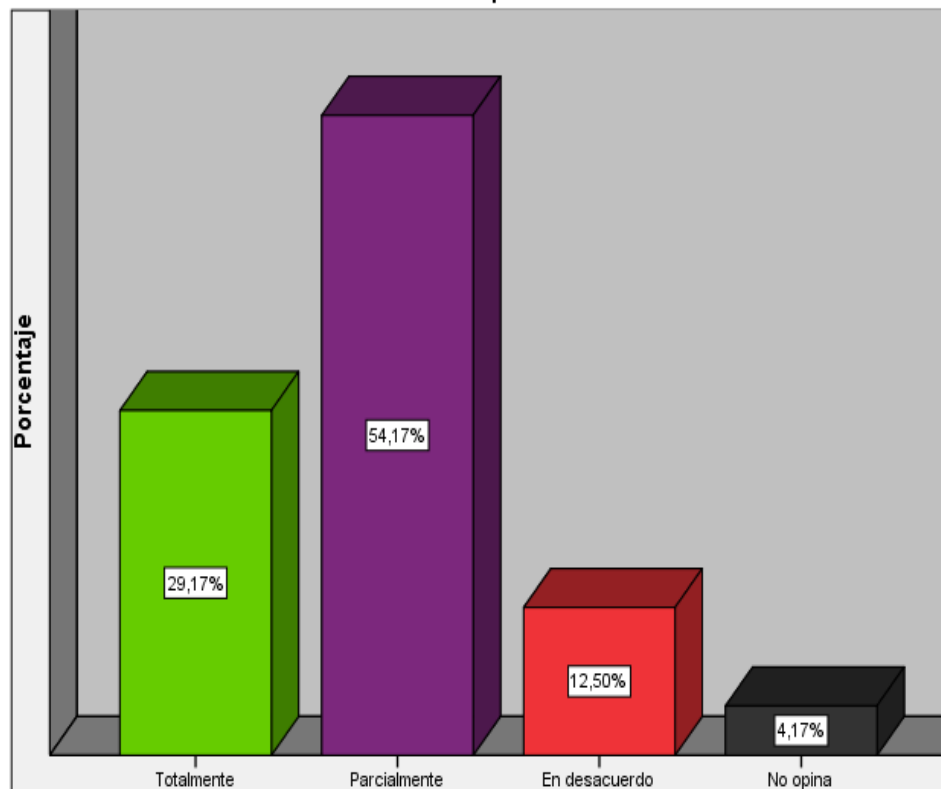
**¿Cree usted que las estrategias gerenciales abarcan todas las funciones y áreas de su empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente	14	29,2	29,2	29,2
	Parcialmente	26	54,2	54,2	83,3
	En desacuerdo	6	12,5	12,5	95,8
	No opina	2	4,2	4,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 19**

**¿Cree usted que las estrategias gerenciales abarcan todas las funciones y áreas de su empresa?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados 26 (54.2%) manifiestan que parcialmente están de acuerdo en que el plan estratégico

establecido por su empresa mejora las estrategias gerenciales, mientras que el 6 (18.5%) están en desacuerdo.

**Tabla N° 21**

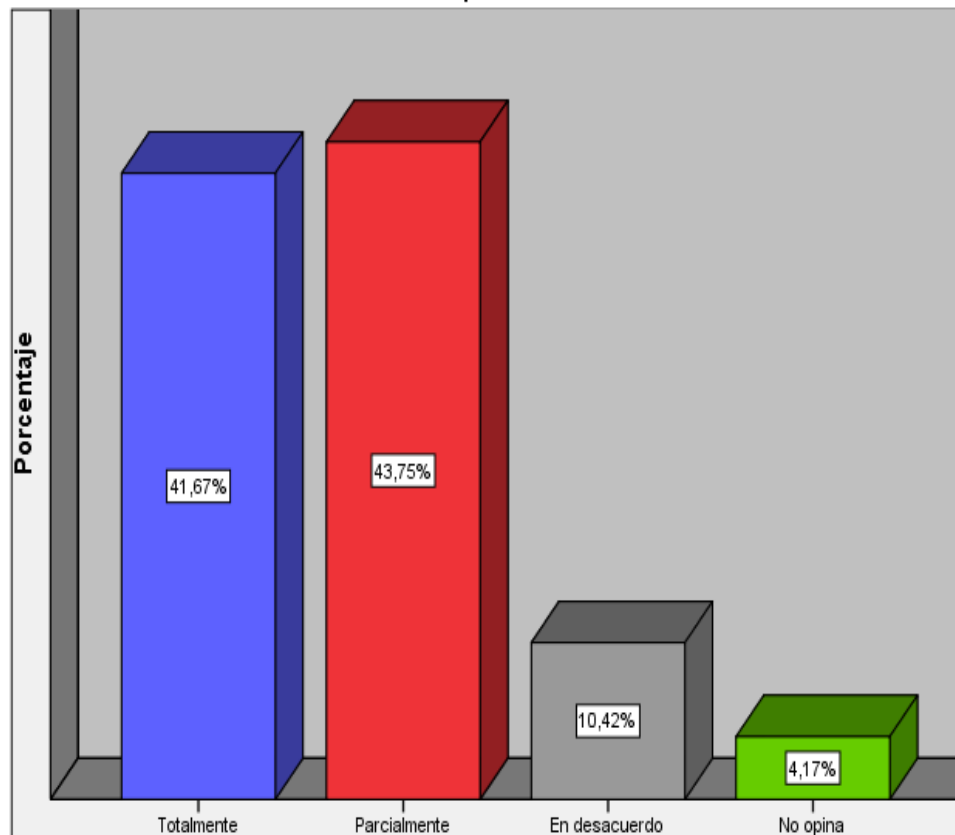
**¿Conoce Ud. cuál es el nivel de alcance de las estrategias gerenciales de su empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	20	41,7	41,7	41,7
Parcialmente	21	43,8	43,8	85,4
En desacuerdo	5	10,4	10,4	95,8
No opina	2	4,2	4,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2019

**Grafico N° 20**

**¿Conoce Ud. cuál es el nivel de alcance de las estrategias gerenciales de su empresa?**



Fuente: Elaboración propia 2019

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados 21 (43.8%) manifiestan que parcialmente conocen cuál es el nivel de alcance

de las estrategias gerenciales de su empresa, mientras que el 5 (10.4%) están en desacuerdo.

### 4.3. Prueba de hipótesis.

El resultado nos permitió probar las hipótesis se inició con la prueba de normalidad, fiabilidad y posteriormente la prueba de correlación de las variables; pero como las variables por su naturaleza son cuantitativas se decide aplicar la prueba Rho Pearson.

#### 4.3.1. Primera hipótesis

##### Hipótesis general

La aplicación de las herramientas para la toma de decisiones mejora significativamente el planeamiento empresarial de las mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019. (**H<sub>1</sub>**).

##### Hipótesis nula

La aplicación de las herramientas para la toma de decisiones no mejora significativamente el planeamiento empresarial de las mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019. (**H<sub>0</sub>**).

**Tabla N° 22 – Correlación de Variables Hipótesis General**  
Correlaciones

		X	Y
Toma de Decisiones	Correlación de Pearson	1	,880**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	48	48
Planeamiento Empresarial	Correlación de Pearson	,880**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	48	48

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia 2019



### Interpretación.

Conforme a los resultados obtenidos de acuerdo a la aplicación de la fórmula para la determinación del coeficiente de Pearson el valor de P es 0,000, siendo menor al valor 0.05, se acepta la hipótesis alterna (**H<sub>1</sub>**) que es la hipótesis de estudio, y se rechaza la hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**); por lo tanto, se puede decir que la aplicación de las herramientas para la toma de decisiones mejora significativamente el planeamiento empresarial de las mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019.

#### 4.3.2. Segunda hipótesis

##### Hipótesis específica N° 1

La información y comunicación mejora significativamente los objetivos y metas empresariales de las Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019. (**H<sub>1</sub>**).

La información y comunicación no mejora significativamente los objetivos y metas empresariales de las Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019. (**H<sub>0</sub>**).

**Tabla N° 23 - Correlación de Variables Hipótesis Específica N° 1**

		Correlaciones	
		X	Y
Información y Comunicación	Correlación de Pearson	1	,397**
	Sig. (bilateral)		,005
	N	48	48
Objetivos y metas	Correlación de Pearson	,397**	1
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	48	48

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia 2019

### Interpretación.

Conforme a los resultados obtenidos de acuerdo a la aplicación de la fórmula para la determinación del coeficiente de Pearson el valor de P es 0,005, siendo menor al valor 0.05, se acepta la hipótesis alterna (**H<sub>1</sub>**) que es la hipótesis de estudio, y se rechaza la hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**); por lo tanto, se puede decir que la información y comunicación mejora significativamente los objetivos y metas empresariales de las Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019

#### 4.3.3. Tercera hipótesis

##### Hipótesis específica N° 2

La evaluación de riesgo mejora significativamente las estrategias gerenciales de las Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019. (**H<sub>1</sub>**).

La evaluación de riesgo no mejora significativamente las estrategias gerenciales de las Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019. (**H<sub>0</sub>**).

**Tabla N° 24 Correlación de Variables Hipótesis Específica N° 2**

		Correlaciones	
		X	Y
La evaluación de riesgo	Correlación de Pearson	1	,494**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	48	48
Estrategias gerenciales	Correlación de Pearson	,494**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	48	48

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia 2019

### **Interpretación.**

Conforme a los resultados obtenidos de acuerdo a la aplicación de la fórmula para la determinación del coeficiente de Pearson el valor de P es 0,000, siendo menor al valor 0.05, se acepta la hipótesis alterna (**H<sub>1</sub>**) que es la hipótesis de estudio, y se rechaza la hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**); por lo tanto, se puede decir que la a evaluación de riesgo mejora significativamente las estrategias gerenciales de las Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019.

#### **4.4. Discusión de resultados.**

La investigación intitulada “**APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y EL PLANEAMIENTO EMPRESARIAL DE LAS MYPES MANUFACTURERAS DE LA PROVINCIA DE PASCO - 2019**”, durante su desarrollo se observó que el uso de las herramientas en la toma de decisiones es un proceso del cual se elige la mejor alternativa para solucionar un problema específico y por otro lado el planeamiento empresarial es la función que consiste en decidir los objetivos a alcanzar y establecer los planes de acción, los programas y los procedimientos para conseguirlos. Desde ese contexto logramos determinar y analizar que entre ambas variables de estudio existe una correlación positiva alta de 0,880 (Ver Tabla N° 22), esto implica que la planificación empresarial puede abarcar desde un pequeño segmento hasta el funcionamiento completo de la empresa. De este modo, los representantes legales, gerentes generales y todos los funcionarios de la mypes manufactureras de la provincia de Pasco que tengan la función de

planificar deben realizarlo de acuerdo a los planes estratégicos de cada ente con la finalidad de que se puedan cumplir con los objetivos y metas empresariales.

Finalmente, podemos señalar que la mayoría de las Mypes ha distinguido el tipo de planificación en función del horizonte temporal. Tal es así, que se habla de planificación a largo, a medio y a corto plazo<sup>3</sup>.

Desde nuestra perspectiva podemos señalar que la toma de decisiones empresariales esta significativamente correlacionado a los indicadores de estudio de nuestra investigación.

---

<sup>3</sup> La definición de largo plazo varía en función del tipo y tamaño de la empresa. Lo más habitual (sin considerarlo una norma de aplicación objetiva y absoluta) es entender que el largo plazo son diez años; el medio, cinco, y el corto, alrededor de un año. Cada nivel de planificación debe estar al servicio del anterior. Ello implica que la planificación a corto plazo, denominada en ocasiones “planificación táctica”, debe hacerse teniendo en cuenta la planificación a medio plazo, que, a su vez, debe concebirse al servicio de la planificación a largo plazo, también llamada “planificación estratégica”.

## CONCLUSIONES

1. El trabajo de investigación presentado, tuvo como objetivo principal determinar de qué manera la aplicación de las herramientas para la toma de decisiones mejora el planeamiento empresarial de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019; de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación y analizados con las correlaciones entre las dimensiones, se muestra que luego de la aplicación de la Rho de Pearson arroja un valor de 0,880 lo que demuestra que existe una correlación positiva alta entre las dimensiones de la variable toma de decisiones - **VI** y las dimensiones de la variable planificación empresarial - **VD**. Esto implica que se debe aplicar cabalmente el proceso de toma de decisiones en las Mypes Manufactureras de la Provincia de Pasco, mediante la caracterización y un examen del problema afín de lograr la identificación de los criterios de decisión y ponderación, con el cual se estaría definiendo las prioridades de solución ante posibles contingencias.
2. Se determinó que la información y comunicación mejora los objetivos y metas empresariales de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019., toda vez que se obtuvo 0,005 de significancia bilateral y con una correlación de positiva baja de 0,397; que representa el nivel de relación de la variable independiente (**X<sub>1</sub>**) sobre la variable dependiente (**Y<sub>1</sub>**), lo que demuestra que la información y comunicación como herramienta para la toma de decisiones no está siendo usada apropiadamente por quienes dirigen las Mypes Manufactureras de la provincia de Pasco, toda vez que no tienen una visión clara y objetiva, del compromiso de escuchar las

experiencias de los funcionarios y/o trabajadores para así poder formular una posible solución colectiva.

3. Así mismo respecto al objetivo específico N° 2, se logró analizar que la evaluación de riesgo mejora significativamente las estrategias gerenciales de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019. Por cuanto se obtuvo una significación bilateral de 0,000 con una correlación positiva moderada de 0,494 que representa el nivel de correlación de la variable independiente ( $X_2$ ) sobre la variable dependiente ( $Y_2$ ), lo que implica que la evaluación de riesgo en las Mypes manufactureras constituyen factores relevantes que intervienen en la mejora de las estrategias empresariales. Finalmente, siendo así el nivel estratégico de las Mypes manufactureras, estas tienden a enfocarse a la solución de problemas y el aprovechamiento de las oportunidades, por lo tanto, no se puede afirmar ni establecer prioridades en este sentido, pues el factor de evaluación de riesgo puede afectar e incidir en el planeamiento empresarial.

## RECOMENDACIONES

1. Luego de haber realizado el análisis previo, se determinó que es recomendable para la Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco, que las tomas de decisiones a nivel de la alta gerencia deben realizarse considerando que se cumplan con los objetivos, metas y estrategias que establece el planeamiento empresarial y, que ambos procesos sean aplicados en forma paralela e independiente. De este modo se estaría dando la oportunidad de crecimiento a las Mype manufactureras, con la finalidad de proponer servicios de calidad para sus potenciales clientes.
2. Se recomienda a las Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco, que deben mejorar los criterios de información y comunicación manteniendo el liderazgo en el proceso de toma de decisiones, es decir; darle el tiempo necesario para su análisis y consideraciones previas a tomar una decisión, así como advertir en lo posible que se cumplan que la información y comunicación estén estrechamente vinculadas con los objetivos y metas empresariales.
3. Se recomienda que deben implementar como herramienta de gestión en la toma de decisiones la evaluación de riesgos a fin de definir parámetros de rendimiento, establecer normas o definir metas de resultados que logren el éxito de las Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco en concordancia con las estrategias empresariales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cartulin Mazuelos, R., Malaga Caballero, A., & Rivas Rivera, J. M. (2015). *“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MISSION PRODUCE 2016 – 2020”*. Lima - Peru.
- De Emilio, M. S. (2005). *Toma de decisiones para el uso de herramientas de gestión comercial en la empresa agrícola del Sur de Santa Fe*. Buenos Aires - Argentina.
- Dominguez Barcenas, D., & Oñoro de Cabarcas, F. (1996). *LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS EDUCATIVOS ESTATALES DE LOS NUCLEOS DE DESARROLLO EDUCATIVO Nos. 8 Y 17 DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA*. Barranquilla - Colombia.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Bapista Lucio, P. (2003). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. MEXICO: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A.DEC,V.
- Martinez, C., & Romero, F. (2017). *Lineamientos para* . Lima - Peru.
- Pimentel Villalaz, L. (1999). *Planificacion Estrategica: Introduccion alConcepto de Planificacion Estrategica*. Lima - Peru.
- Rodriguez Cruz, Y. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. Granada - Cuba.
- Solis Zevallos, P. V. (2018). *Toma de decisiones directivas: una aproximación desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Atento del Peru, 2018*. Lima - Peru.




**ANEXOS:**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

<b>“APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y EL PLANEAMIENTO EMPRESARIAL DE LAS MYPES MANUFACTURERAS DE LA PROVINCIA DE PASCO - 2019”</b>							
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TIPO, NIVEL Y METODOS</b>	<b>POBLACION Y MUESTRA</b>	<b>TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS</b>
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPOTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>Indicadores.</b>	<b>TIPO/NIVEL</b>	<b>POBLACION</b>	<b>TECNICAS</b>
¿De qué manera la aplicación de las herramientas para la toma de decisiones mejora el planeamiento empresarial de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019?	Determinar De qué manera la aplicación de las herramientas para la toma de decisiones mejora el planeamiento empresarial de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019.	La aplicación de las herramientas para la toma de decisiones mejora significativamente el planeamiento empresarial de las mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019. <b>(H<sub>1</sub>)</b> .  La aplicación de las herramientas para la toma de decisiones no mejora significativamente el planeamiento empresarial de las mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019. <b>(H<sub>0</sub>)</b> .	TOMA DE DECISIONES	<b>X<sub>1</sub></b> = Información y Comunicación  <b>X<sub>2</sub></b> = Evaluación de riesgo	Aplicada  Explicativa	48 Trabajadores y/o personal que labora en las Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco.	Revisión Documental Encuestas
<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS ESPECIFICOS</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>Indicadores.</b>	<b>METODOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
¿De qué manera la información y comunicación mejora los objetivos y metas empresariales de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019?	Determinar de qué manera la información y comunicación mejora los objetivos y metas empresariales de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019.	La información y comunicación mejora significativamente los objetivos y metas empresariales de las Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019.	PLANEAMIENTO EMPRESARIAL	<b>Y<sub>1</sub>=Objetivos y metas</b>  <b>Y<sub>2</sub>= Estrategias gerenciales</b>	Se utilizarán fundamentalmente el método científico, específicamente se utilizarán los métodos inductivo-deductivo; de análisis-síntesis. Porque nos permitirá investigar la correlación de las variables el método estadístico con ayuda del programa SPSS. 25	48 encuestados siendo las unidades de análisis los Trabajadores y/o personal que labora en las Mypes manufactureras del Provincia de Pasco La muestra se determinó Por muestreo Intencionado ( Aleatorio Simple)	Guía de entrevista Cuestionario
¿De qué manera la evaluación de riesgo mejora las estrategias gerenciales de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019?	Analizar de qué manera la evaluación de riesgo mejora las estrategias gerenciales de las mypes manufactureras de la provincia de Pasco - 2019.	La evaluación de riesgo mejora significativamente las estrategias gerenciales de las Mypes manufactureras de la Provincia de Pasco - 2019.					

## CUESTIONARIO

	<b>UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN</b> FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE CONTABILIDAD PASCO								
<b>CUESTIONARIO N°...</b>									
<p>Estimado representante de las Mypes del Distrito de Yanacancha, Pasco estamos realizando un trabajo de investigación sobre <b>“APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y EL PLANEAMIENTO EMPRESARIAL DE LAS MYPES MANUFACTURERAS DE LA PROVINCIA DE PASCO - 2019”</b>, en tal sentido le pedimos su colaboración respondiendo las preguntas del cuestionario con sinceridad y veracidad, el cual será totalmente confidencial y anónimo.</p> <p><b>Instrucciones:</b> Marque una sola respuesta con un aspa en la alternativa de cada pregunta que usted crea conveniente, evite borrones y/o enmendaduras. Utilizar las siguientes alternativas:</p>									
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="background-color: #FFD700; padding: 2px;"><b>1</b></td> <td style="padding: 2px;"><b>Totalmente</b></td> <td style="background-color: #00B0F0; padding: 2px;"><b>2</b></td> <td style="padding: 2px;"><b>Parcialmente</b></td> <td style="background-color: #000080; padding: 2px;"><b>3</b></td> <td style="padding: 2px;"><b>En desacuerdo</b></td> <td style="background-color: #008000; padding: 2px;"><b>4</b></td> <td style="padding: 2px;"><b>No Opina</b></td> </tr> </table>		<b>1</b>	<b>Totalmente</b>	<b>2</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>3</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>4</b>	<b>No Opina</b>
<b>1</b>	<b>Totalmente</b>	<b>2</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>3</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>4</b>	<b>No Opina</b>		
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="background-color: #FFD700; padding: 2px;"><b>T</b></td> <td style="background-color: #00B0F0; padding: 2px;"><b>P</b></td> <td style="background-color: #000080; padding: 2px;"><b>ED</b></td> <td style="background-color: #008000; padding: 2px;"><b>NO</b></td> </tr> </table>		<b>T</b>	<b>P</b>	<b>ED</b>	<b>NO</b>				
<b>T</b>	<b>P</b>	<b>ED</b>	<b>NO</b>						
<b>I. TOMA DE DECISIONES</b>									
1	¿En su opinión es importante la forma de decidir la producción en los resultados de su empresa?	1	2	3	4				
2	¿Considera Ud. que las herramientas estratégicas en la toma de decisiones mejora el planeamiento empresarial?	1	2	3	4				
3	¿En su opinión es posible que una toma de decisiones siempre sea importante en su empresa y esta decisión genera resultados óptimos?	1	2	3	4				
4	¿En su opinión teniendo una buena información y comunicación, esto le permitirá tomar una buena toma de decisión y consecuentemente mejorara el cumplimiento de los objetivos y metas?	1	2	3	4				
5	¿Considera Usted que la toma de decisiones le permite tener una mejor planeación empresarial?	1	2	3	4				
6	¿Considera Usted que su representada cuenta con funcionarios de experiencia y estos a su vez han influido en mejorar la toma de decisiones?	1	2	3	4				
7	¿Considera Usted que teniendo una buena toma de decisiones esto le permitirá lograr un mejor análisis y /o rendimiento financiero?	1	2	3	4				
8	¿En su opinión la evaluación de riesgos mejora la toma de decisiones en su representada?	1	2	3	4				
9	¿Considera Usted que la evaluación de riesgos ha influido en mejorar la toma de decisiones?	1	2	3	4				
10	Mantiene informado a sus colaboradores sobre los niveles de riesgos y sobre las decisiones que se van a organizar, así como los cambios internos que realiza su representada?	1	2	3	4				
<b>II. PLANEAMIENTO EMPRESARIAL</b>									
1	¿Cuánto conoce usted el plan estratégico que posee la su empresa?	1	2	3	4				
2	¿Considera usted que es indispensable la existencia de un plan estratégico para el funcionamiento exitoso de su representada?	1	2	3	4				

3	¿Cómo califica usted el plan estratégico con el que dispone su representada?	1	2	3	4
4	¿Conoce Ud. la misión que establece el plan estratégico de su empresa?	1	2	3	4
5	¿Está de acuerdo con el nivel de logro de la misión que su empresa ha podido alcanzar?	1	2	3	4
6	¿Conoce Ud. la visión que establece el plan estratégico de su empresa?	1	2	3	4
7	¿Está de acuerdo con el nivel de logro de la visión que su empresa ha podido alcanzar?	1	2	3	4
8	¿Está de acuerdo en que el plan estratégico establecido por su empresa mejora las estrategias gerenciales?	1	2	3	4
9	¿Cree usted que las estrategias gerenciales abarcan todas las funciones y áreas de su empresa?	1	2	3	4
10	¿Conoce Ud. cuál es el nivel de alcance de las estrategias gerenciales de su empresa?	1	2	3	4

**Muchas Gracias por su valiosa colaboración**