



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Gestión de la Información Gerencial

TRABAJO DE UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

ESTUDIO DE CASO.

Previo a la obtención del título de:

Licenciada en Gestión de la Información Gerencial.

TEMA

La gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A, 2024 (Estudio de Caso)

AUTORA

MORA SORNOZA ARIANA JETSALY

TUTOR

Ing. Johnny Gustavo Rodríguez Sánchez, MG.

MANTA - ECUADOR

2025 - 1

Tema:

La gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A, 2024 (Estudio de Caso)

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Carrera de Gestión de la Información Gerencial de la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

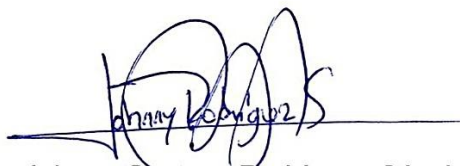
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular – Estudio de Caso bajo la autoría de la estudiante **MORA SORNOZA ARIANA JETSALY**, legalmente matriculada en la Carrera de Gestión de la Información Gerencial, período académico 2025-1, cumpliendo el total de 240 horas (96 horas Fase de Diseño y 144 horas Fase de Resultados), cuyo tema del trabajo es **"LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y FACTURACIÓN DE PROQUIMARSA S.A, 2024"** (ESTUDIO DE CASO).

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

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

Manta, 08 de agosto de 2025

Lo certifico,



Ing. Johnny Gustavo Rodríguez Sánchez, MG.
Docente Tutor
Área: Administrativas, Contables y Comercio

Declaración de Autoría

Yo Ariana Jetsaly Mora Sornoza con cédula de identidad N.º 1316215258, perteneciente a la carrera de Gestión de la Información Gerencial de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, egresada de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, declaro que el siguiente estudio de caso titulado “La gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A, 2024 (Estudio de Caso)” es de mi autoría. Desarrollada bajo la modalidad de estudio de caso y como requisito de titulación.



Ariana Jetsaly Mora Sornoza

C.I. 1316215258

Dedicatoria

Dedico este trabajo de titulación con profunda gratitud, amor y felicidad a todos quienes han sido mi soporte y apoyo durante todo este proceso:

A Dios, sobre todo por haberme dado salud y su bendición día a día para permitirme llegar hasta aquí.

A mi madre Jacqueline Sornoza Moreira y a mi padre Pedro Mora Pico, a ambos por ser mi apoyo incondicional ante cualquier adversidad, mis ejemplos a seguir y la mejor guía de vida. Porque cuando sentía que no podía, ustedes fueron mi inspiración para no rendirme y esforzarme siempre para dar lo mejor en todas mis actividades durante este proceso de formación profesional. Este logro también es de ustedes, por haberme formado con valores y así ser una persona responsable, ética y comprometida.

A mis hermanas y mi hermano, por siempre haber estado y ser parte de mi crecimiento personal y profesional.

Hasta el cielo una dedicatoria especial a mi abuelo Carlos Isauro Sornoza Pico y a mi primo hermano Jean Pierre Sornoza Palma, que desde el cielo sé que me acompañan y que celebran este logro conmigo, así como lo hicieron aquí en la tierra. Su reciente pérdida dejó mi corazón destrozado, pero son un motivo más para dar este último paso.

A mi pareja, por esperarme, llevarme, recogerme de clases y por sostenerme en los días más largos. Por entender mis silencios, soportar mi carácter y por la paciencia cuando el estrés me ganaba. Este logro también es tuyo.

A mis demás familiares abuelos/as, tíos/as, primos/as, cuñada y sobrino, por su cariño, sus enseñanzas y el calor de hogar que me han brindado siempre.

Srta. Mora Sornoza Ariana Jetsaly.

Reconocimiento

Gratitud profunda a:

Mi tutor de este proceso en mi proyecto de titulación, Ingeniero Johnny Gustavo Rodríguez Sánchez, por haber sido mi guía que, con su orientación, sus correcciones oportunas y su exigencia académica fueron claves para llegar al final de esta etapa. Gracias por cada sugerencia suya que me ayudó al desarrollo y mejora de mi investigación.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí por abrirme sus puertas y brindarme un espacio para pulirme como persona y formarme como una profesional, a sus colaboradores docentes que compartieron y aportaron sus conocimientos a mi formación.

A la empresa Proquimarsa S.A. por haberme dado la apertura de desarrollar este estudio de caso y por su tiempo de haber colaborado en este proceso.

A mis Compañeros de clase por cada momento compartido y en especial a mis compañeras Paola Narváez, Marilyn Vera y Dayana Intriago que estuvieron siempre a mi lado en cada actividad, por su motivación a no rendirme y por siempre haber sacado lo mejor de mí.

Srta. Mora Sornoza Ariana Jetsaly.

Índice De Contenido

Tema.....	2
Dedicatoria	5
Reconocimiento.....	6
Resumen.....	9
Abstrac	10
Introducción	11
Antecedentes	14
Definición del Caso de Estudio.....	18
Justificación.....	21
Objetivos	23
Objetivo General	23
Objetivos Específicos	23
Marco Conceptual	24
1. Gestión de la Información	24
1.1. Proceso de la Gestión de información.....	25
1.2. Características de la gestión de información.....	26
1.3. Elementos.....	27
1.4. Modelos representativos de la gestión de información.	27
1.4.3. Modelo de gestión de información orientada a procesos de Choo.....	30
1.4.3.1. Componentes del modelo de gestión de información de Choo	30
2. Toma de decisiones estratégicas.....	31
2.1. Etapas de la toma de decisiones estratégicas	32
2.2. Tipos de decisiones (operativas, tácticas y estratégicas).....	33
2.3. ¿Cuál es la relación entre los 3 tipos de decisiones?.....	35
3. Herramientas para la toma de decisiones: análisis FODA y matriz de decisiones.....	35
4. Relación entre gestión de la información y toma de decisiones estrategias.	35
Marco Metodológico	37
Métodos de investigación.....	37
Técnicas e instrumentos de investigación	38
Resultados Obtenidos.....	40

Análisis de Resultados	45
Conclusiones	48
Recomendaciones	50
Referencias Bibliográficas.....	52
Anexo 1: Propuesta de Solución	55
Anexo 2	65
Anexo 3: Evidencias fotográficas.....	66
Anexo 4: Ficha de Observación.	67
Anexo 5: ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y FACTURACIÓN.....	68
Anexo 6: ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA...	69

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo fortalecer la gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de la empresa Proquimarsa S.A., durante el año 2024. A partir del diagnóstico realizado mediante entrevistas y observación directa, se identificaron limitaciones relacionadas con la centralización de decisiones, el acceso restringido a la información, la falta de confiabilidad en los datos y un flujo informativo poco eficiente entre departamentos. Estas condiciones afectan negativamente la capacidad del personal para actuar con autonomía y responder oportunamente a las demandas del entorno organizacional. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con métodos inductivo, deductivo y analítico. La propuesta resultante se basa en el diseño de indicadores de gestión agrupados en cuatro dimensiones claves: accesibilidad, confiabilidad, flujo interdepartamental y uso estratégico de la información, la implementación contribuirá en el empoderamiento del personal, la descentralización efectiva de decisiones y a la consolidación de una cultura informacional más ágil, participativa y estratégica. Cada indicador cuenta con una fórmula, una frecuencia de medición y su explicación e interpretación lo que permite monitorear, detectar desviaciones y aplicar acciones correctivas de forma oportuna. Se concluye que la empresa enfrenta una brecha significativa entre los niveles jerárquicos directivos y operativos en cuanto a la gestión y acceso a la información. Sin embargo, la disposición positiva tanto de la Gerente General como del personal del departamento hacia el uso de indicadores de gestión evidencia que la organización se encuentra en condiciones favorables para aplicar esta propuesta.

Palabras claves: gestión de la información, toma de decisiones estratégicas, descentralización, indicadores de gestión.

Abstrac

This research aims to strengthen information management for strategic decision-making in the Sales and Billing department of Proquimarsa S.A., during the year 2024. Based on the diagnosis carried out through interviews and direct observation, limitations related to the centralization of decisions, restricted access to information, unreliable data, and inefficient information flow between departments were identified. These conditions negatively affect staff's ability to act autonomously and respond in a timely manner to the demands of the organizational environment. The study was developed using a qualitative approach, using inductive, deductive, and analytical methods. The resulting proposal is based on the design of management indicators grouped into four key dimensions: accessibility, reliability, interdepartmental flow, and strategic use of information. Their implementation will contribute to staff empowerment, the effective decentralization of decisions, and the consolidation of a more agile, participatory, and strategic information culture. Each indicator has a formula, a measurement frequency, and an explanation and interpretation, allowing for monitoring, detecting deviations, and implementing corrective actions in a timely manner. It is concluded that the company faces a significant gap between the management and operational levels regarding management and access to information. However, the positive attitude of both the General Manager and the department's staff toward the use of management indicators demonstrates that the organization is well positioned to implement this proposal.

Keywords: *information management, strategic decision-making, decentralization, management indicators.*

Introducción

La toma de decisiones estratégicas es fundamental para el progreso diario de toda organización, sean grandes, medianas o pequeñas empresas, un emprendimiento e inclusive para el individuo como tal y en ella se ve reflejada la información que es proporcionada para ejercer una decisión consciente y eficaz. Bajo este contexto, el presente trabajo titulado “la gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas” es realizado con el fin de aportar con una metodología que aporte la descentralización en la empresa Proquimarsa S.A. dentro del departamento Ventas y Facturación, con miras al mejoramiento continuo.

Actualmente el mercado organizacional es altamente competitivo, debido a los avances que son apoyados por la tecnología. La información no deja de ser un activo estratégico importante para cada actividad o proceso, el saberla gestionar y darle el valor adecuado traerá consigo resultados potenciales para el desarrollo sostenible, por ello, se indica que una organización que almacena, genera y valoriza éticamente su información le suma una ventaja competitiva significativa, más aún cuando se utiliza para la toma de decisiones estratégicas.

Cuando la información es compartida interdepartamentalmente la toma de decisiones será mucho más eficiente y precisa en los momentos adecuados, por ello es importante que se gestione la información que se es necesaria para todos los empleados tomadores de decisiones en cada departamento. Sin embargo, en Proquimarsa S.A. se diagnostica una toma de decisiones centralizada, lo que, así como tiene sus ventajas la misma también resulta tediosa y con desventajas que afectan a las actividades diarias, haciéndolas ineficientes y lentas en el departamento de Ventas y Facturación.

Esta investigación de estudio de caso tiene como objetivo fortalecer la gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A. para el año 2024.

La relevancia del estudio radica en la necesidad de abordar las deficiencias actuales en la gestión de la información, que afectan la capacidad de respuesta del departamento ante un entorno empresarial cada vez más competitivo para la toma de decisiones estratégica.

Para alcanzar los objetivos planteados, se aplicaron métodos inductivo, deductivo y analítico, que permitieron tanto interpretar la realidad observada en la empresa como el relacionarla con fundamentos teóricos sobre gestión de la información y toma de decisiones estratégicas, como técnicas de recolección de datos se emplearon la observación directa y entrevistas semiestructuradas dirigidas tanto a las Asesoras de Ventas como a la Jefa del Departamento como a la Gerente General.

Este caso de estudio se encuentra estructurado de la siguiente manera se abordan los antecedentes, definición del problema, justificación y los objetivos de la investigación, se desarrolló el marco conceptual donde se fundamentan las categorías de gestión de la información y toma de decisiones estratégicas, se presenta el marco metodológico detallando el tipo de investigación, métodos y técnicas empleadas. Posteriormente, se exponen los resultados obtenidos y su análisis que se realizó mediante entrevistas y observación, conclusiones y recomendaciones, finalmente los anexos entre ellos se presenta la propuesta de indicadores de gestión.

A partir del análisis de los resultados obtenidos mediante entrevistas y observación directa en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A., se identificaron limitaciones significativas en la gestión de la información. Entre los principales hallazgos se evidenció una toma de decisiones centralizada, limitada autonomía del personal, dificultades

para acceder a información clave en momentos críticos y una dependencia de canales informales como correos y mensajería instantánea con otros departamentos. No obstante, tanto empleados como directivos manifestaron una actitud positiva hacia el uso de indicadores de gestión como herramienta para mejorar los procesos.

Por ello, como respuesta a las limitaciones detectadas, se diseñó una propuesta de mejora basada en el diseño de indicadores de gestión de la información, específicamente orientados a fortalecer la toma de decisiones estratégicas en el departamento. Estos indicadores se agrupan en cuatro dimensiones fundamentales: accesibilidad, confiabilidad, flujo interdepartamental y uso estratégico de la información. Cada indicador cuenta con una fórmula de cálculo, responsable asignado y una frecuencia de medición definida, su explicación e interpretación, lo cual permitirá monitorear el comportamiento informativo, detectar desviaciones y aplicar acciones correctivas de forma oportuna para el continuo mejoramiento de las limitaciones anteriormente mencionadas.

Antecedentes

La gestión de la información destaca un papel significativo para la toma de decisiones estratégicas, se ha convertido de ser un simple recurso organizacional a un activo estratégico y donde la competitividad se desarrolla al ritmo de los nuevos avances tecnológicos, que hace el entorno empresarial cada vez más dinámico y digital por su ventajoso recurso de contribuir en la optimización de procesos. La información debe ser manejada de forma oportuna, verás y precisa en los momentos adecuados que aportaría a la toma de decisiones estratégicas de las distintas actividades diarias basadas en datos o información de tiempo real, lo que se traduce a generar ventaja competitiva significativa.

Proquimarsa S.A. tuvo inicio en 2002 por el Ing. Eddy Cevallos, que con el pasar del tiempo supo manejar su proyecto hacia su meta previamente definida para alcanzar el éxito, hoy es una de las empresas destacadas que distribuye y brinda sus servicios y productos a varias entidades grandes en el sector productor de alimentos y bebidas, en lo industrial, naval y turístico, brindando lo mejor en productos químicos, programas de ahorro de energía en generación de vapor de calderos de baja presión, equipos y sistemas de tratamiento de aguas residuales, industriales, desalinización y purificación de aguas para el consumo humano.

Su misión es precisa, consiste en: desarrollar nuevas aplicaciones tecnológicas integrales basadas en los requerimientos de los clientes, innovando sistemas, equipos, productos y tratamientos de aguas de consumos, de procesos y descargas, además, dar soporte a los clientes, brindándoles la mejor solución y un servicio responsable, honesto, rápido, continuo y efectivo, así también, encontrar en conjunto con el cliente la mejor alternativa técnica y económica para que ambas partes sean beneficiadas como tal.

En el contexto global, la oportuna gestión de la información puntúa como clave para la toma de decisiones estratégicas y que la información pueda llegar a distintos departamentos de manera inmediata.

Hernández et al., (2024) realizó un estudio con el objetivo de desarrollar un procedimiento a nivel institucional que permita a las organizaciones gestionar de manera efectiva la información y el conocimiento, facilitando así la toma de decisiones estratégicas, indica en los resultados que existe una insuficiencia de mecanismos metodológicos que integren el rol de los directivos en los procesos informacionales a diferentes niveles jerárquicos, lo que no solo mejora la eficiencia y la competitividad, sino que también fomenta una cultura organizacional más colaborativa y proactiva, donde cada miembro puede contribuir a la toma de decisiones informadas y alineadas con los objetivos estratégicos.

En otro contexto la investigación de Rodríguez Cruz et al., (2016) que tuvo como objetivo identificar los elementos, procesos y sistemas de información relacionados con la gestión documental, la gestión de información, la inteligencia organizacional y la gestión del conocimiento que inciden en la toma de decisiones estratégicas de instituciones de información, se establece que la información es un recurso estratégico de alto valor, esencial para el desarrollo de los procesos de decisión y el estudio demostró que la gestión documental, junto con la gestión de información y del conocimiento, no solo facilita la solución de problemas y la identificación de oportunidades, sino que también contribuyen a un mejor desempeño organizacional.

A nivel nacional, la calidad de las decisiones estratégicas tiene una correlación positiva con la eficacia organizativa, en este contexto Baque Sánchez et al., (2020) analizó los factores que orientan a los gerentes en el proceso de toma de decisiones estratégicas y su relación con la eficacia organizativa en las empresas textiles del Cantón Pelileo, referido

estudio manifiesta que las decisiones que siguen un proceso lógico y racional, apoyadas por la flexibilidad cognitiva y el manejo del conflicto cognitivo, incrementan la calidad de las decisiones y por ende, la eficacia organizativa compartida.

El estudio realizado por Pazmiño (2017) tiene como objetivo presentar una propuesta de un modelo de inteligencia organizacional enfocado en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de la ciudad de Quito, Ecuador, el cual dió como resultado que muchas pequeñas y medianas empresas (pymes) en Quito enfrentan desafíos significativos en el manejo y uso de la información, tanto interna como externa, además, identificaron que las pymes pueden beneficiarse al integrar la inteligencia de todos sus miembros, lo que les permite estar más atentas a los cambios en su entorno y para mejorar la toma de decisiones estratégicas.

A nivel local, se observa que las empresas con muchos años de operación suelen resistirse a salir de su zona de confort, evitando innovar o generar nuevo conocimiento que les ayude a mejorar su estructura organizativa, en este sentido Baque Sánchez et al., (2020) en su estudio que tiene como objetivo identificar las barreras y acciones que inciden en la gestión de la información para la toma de decisiones de los pequeños y medianos negocios en Jipijapa, Manabí, Ecuador, se identificaron cuatro tipos principales de barreras: organizacionales (35.3%), tecnológicas (27.2%), humanas (25%) y económicas (12.5%), estas barreras limitan la capacidad de las Pymes para adquirir, utilizar y transferir información de manera efectiva, lo que impacta negativamente en su gestión y en la calidad de las decisiones que toman.

Según Jaramillo (2020) los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que reflejan el rendimiento de un proceso y permiten identificar desviaciones respecto a objetivos establecidos, facilitando así la toma de decisiones oportunas. Al utilizar los indicadores de manera oportuna y actualizada, se puede mantener un control adecuado sobre una situación.

Su relevancia principal reside en que permiten anticiparse y tomar decisiones basadas en las tendencias positivas o negativas que se detectan en su comportamiento general. Bajo este criterio, aplicar indicadores de gestión para apoyar la mejora de la toma de decisiones estratégicas, resaltaría la confiabilidad y eficiencia en un departamento.

Por lo expuesto, se considera la toma de decisiones estratégicas un punto clave para la consecución de todos los procesos, de la mano con la adecuada gestión de la información, la productividad y el éxito de una organización serán mayormente significativos, desde una planificación eficiente hasta la evaluación de resultados en cualquiera de los ámbitos, la toma de decisiones estratégica se es relevante, para así mismo, poder minimizar errores y reducir riesgos.

Definición del Caso de Estudio

La presente investigación surge por la aplicación de las categorías de este caso de estudio en la empresa Proquimarsa S.A. específicamente en el departamento de Ventas y facturación, el cual es el eje principal que impulsa los procesos comerciales de la empresa, asegurando que los pedidos de productos o del servicio que brindan lleguen eficientemente al cliente para que el mismo esté satisfecho de forma oportuna y que la empresa reciba su beneficio económico correctamente, con la gestión efectiva de los procesos o actividades que se manejan, se garantiza el control preciso de ingresos, la actuación rápida junto con la toma de decisiones estratégicas basada en información confiable.

La gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A. enfrenta ciertas limitaciones que afectan su eficacia y eficiencia, entre ellas la gestión centralizada de la toma de decisiones al restringir la participación de los empleados en el proceso de decisión, este enfoque unidireccional impide que el personal operativo, aporte información valiosa que podría mejorar la calidad y el uso estratégico de la información para tomar decisiones estratégicas, pues al no considerar las opiniones y experiencias de los empleados en los momentos oportunos con los problemas operativos, se corre el riesgo de que las decisiones sean menos adecuadas para las realidades del mercado.

Los procesos burocráticos suelen ser necesarios para garantizar el control y el orden dentro de una empresa; sin embargo, cuando se vuelven excesivamente engorrosos pueden convertirse en un obstáculo para la eficiencia y en Proquimarsa S.A. se identifican procesos burocráticos que dificultan el acceso a la información necesaria para la toma de decisiones en momentos oportunos, lo que retrasa la toma de decisiones creando cuellos de botella que impiden una respuesta ágil y la obtención inmediata de datos relevantes, así también genera

frustración entre los empleados, por consiguiente, la simplificación de estos procesos son necesarios para mejorar la agilidad y la efectividad en la toma de decisiones estratégicas.

Por otro lado, también se evidencian problemas relacionados con la confiabilidad de los datos, como registros desactualizados o con errores que afectan la exactitud de la información disponible, lo que puede generar decisiones mal fundamentadas y pérdida de eficiencia.

La cultura organizacional juega un papel crucial en la forma que se gestionan las interacciones y la toma de decisiones dentro de una empresa, en este sentido en Proquimarsa S.A., se observa que la cultura existente desincentiva el intercambio de información y la colaboración entre departamentos, este ambiente rígido y vertical puede generar desconfianza entre los empleados, quienes pueden sentirse reacios a compartir información por temor a represalias o a ser castigados por errores, una cultura que no promueve la apertura y la comunicación puede obstaculizar la innovación y la adaptabilidad, mismos elementos considerados esenciales para el éxito en un entorno empresarial competitivo.

Otra limitación es la fluidez de información, la misma que no circula de manera adecuada, lo que limita la capacidad de los empleados para acceder a datos relevantes en el momento que sea necesario, esta falta de fluidez puede generar retrasos en la toma de decisiones y, en consecuencia, afectar la agilidad operativa del departamento de Ventas y Facturación y hasta con otras áreas, así mismo, la información disponible no siempre es actualizada o precisa.

Sin embargo, aunque la interrelación e integración de cada componente es lo que influye positivamente en los procesos de toma de decisiones, diversos autores como Allen (2011), Bettis (2012), Citroen (2011), Fiol (2001) y Valentim (2006), entre otros, han destacado la relevancia de la información en estos procesos. Estos investigadores subrayan

que la calidad de las decisiones está profundamente ligada a la calidad de la información disponible, si los datos no son precisos, completos o relevantes, el proceso de decisión se ve afectado, lo que puede resultar en la toma de decisiones erróneas o ineficaces, de esta manera, la información se convierte en un recurso estratégico que facilita la toma de decisiones más ágil y fundamentada, contribuyendo al logro de los objetivos empresariales.

El desarrollo de este caso de estudio permitirá analizar la situación actual del departamento de Ventas y Facturación de la empresa Proquimarsa S.A. en relación a la gestión de información en la toma de decisiones estratégicas, así mismo, para fortalecer las limitaciones encontradas, se pretende diseñar indicadores de gestión que también logren contribuir a fortalecer la toma de decisiones estratégicas de manera descentralizadas.

De este modo, la pregunta de investigación principal que orienta el desarrollo de este estudio es ¿Cómo se puede fortalecer la gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A.?

En tal sentido, del problema central se derivan las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan la gestión de la información y la toma de decisiones estratégicas?
2. ¿Cuál es el estado actual de la gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A.?
3. ¿Qué solución aporta a fortalecer la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A.?

Justificación

La gestión de la información se ha convertido en un elemento crucial para el éxito de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más competitivo y digitalizado, en este contexto, el presente estudio de caso se justifica por la necesidad de abordar las limitaciones actuales en la toma de decisiones estratégicas dentro del departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A, la centralización de la toma de decisiones y demás limitaciones, ha generado un flujo de información que, en lugar de ser dinámico y colaborativo, se ha vuelto rígido y jerárquico, lo que limita la capacidad de respuestas y afecta la moral del personal del departamento.

La implementación de indicadores de gestión es un aspecto clave que se abordará en este estudio, los indicadores permiten medir el rendimiento de los procesos y detectar desviaciones respecto a los objetivos establecidos, facilitando así la toma de decisiones informadas y oportunas dentro del departamento, al establecer métricas claras y accesibles Proquimarsa S.A. podrá responder de manera más ágil a las oportunidades y desafíos que se presenten en el departamento de Ventas y Facturación.

La pertinencia de este caso de estudio se da por la necesidad de abordar las deficiencias actuales en la gestión de la información para la toma de decisiones estratégicas en Proquimarsa S.A. debido a la centralización, que ha generado un flujo de información rígido y poco colaborativo, limitando la capacidad de respuestas eficaces, en este sentido, se busca establecer un marco de indicadores de gestión que permitan a la organización evaluar su rendimiento de manera continua, identificar áreas de mejora y facilitar una toma de decisiones más ágil y fundamentada, al implementar estos indicadores, Proquimarsa S.A. podría optimizar sus procesos en el departamento de Ventas y Facturación.

La importancia radica en el reconocimiento de que la gestión efectiva de la información es un pilar fundamental para el éxito organizacional al momento de tomar decisiones estratégicas, en un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo, fundamentándose en la necesidad de superar las limitaciones actuales en la toma de decisiones estratégicas dentro del departamento de Ventas y Facturación, para así proporcionar a la empresa indicadores concretos que permitan medir y evaluar su desempeño de manera objetiva, facilitando la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de acciones correctivas.

La implementación de estos indicadores de gestión no solo busca mejorar la eficiencia operativa y la efectividad en la toma de decisiones estratégicas, sino también empoderar a los empleados al proporcionarles información relevante y oportuna que les permita contribuir activamente al proceso de mejora continua y de la toma de decisiones como tal en el departamento, por lo que la factibilidad del caso de estudio se manifiesta en la alineación de los objetivos de la empresa Proquimarsa S.A. con las herramientas necesarias (indicadores de gestión) para alcanzar un desempeño óptimo en un entorno competitivo.

Este estudio es de relevancia, ya que ofrece indicadores de gestión, en donde Proquimarsa S.A. mejorará su desempeño y su capacidad de respuesta eficaz, al descentralizar la toma de decisiones y promover un flujo de información más abierto y colaborativo, se espera no solo mejorar la calidad de las decisiones, sino también aumentar la motivación y el compromiso del personal, esencial para crear un clima organizacional positivo que favorezca el impacto social y la toma de decisiones estratégicas del departamento para el bienestar de sus usuarios y proveedores, generando un efecto positivo en la confianza de ellos y en la percepción de la empresa como tal.

Objetivos

Objetivo General

Fortalecer la gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A, 2024.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente la gestión de la información y la toma de decisiones estratégicas.
2. Analizar el estado actual de la gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A
3. Diseñar una propuesta basada en indicadores de gestión que fortalezca la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A

Marco Conceptual

Bajo el contexto de este estudio de caso, que se centra en la implementación de indicadores de gestión en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A., es esencial establecer un entendimiento claro de los conceptos claves que influyen en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión de la información, a continuación, se proporciona una base teórica que nos ayuda a analizar e interpretar de las categorías estudiadas.

1. Gestión de la Información

Para Ponjuan (2008), la Gestión de Información no es “gestionar” (localizar) información, esta función corresponde al nivel operativo, es la actividad profesional que permite brindar determinados servicios a usuarios, bien a solicitud o bajo el régimen de demandas permanentes, es una actividad profesional de gran importancia que se lleva a cabo por profesionales muy dedicados, éticos y con conocimiento de sus ambientes internos y externos, entrenados en el uso de herramientas, tecnologías y otros recursos en función de los intereses de sus usuarios.

La gestión de la información facilita identificar las necesidades informativas en la toma de decisiones estratégicas y crear flujos que lleguen a todos los niveles de la organización, también implica desarrollar procesos y sistemas informativos que apoyen las decisiones, junto con programas de alfabetización informacional. Además, se enfoca en diseñar productos y servicios informativos para directivos, garantizando que reciban información precisa y a tiempo.

Rodríguez-Cruz & Pinto (2018) señalan que:

La gestión de la información consiste en identificar las dificultades informativas en el nivel estratégico de la toma de decisión, así como diseñar estrategias que abarquen todos los niveles empresariales, además, destacan la importancia de desarrollar

procesos informacionales con los recursos adecuados, diseñar sistemas de información que apoyen la toma de decisiones y establecer programas de alfabetización informacional, así mismo, la gestión de información debe incluir el diseño de productos y servicios informativos para los directivos de nivel estratégico, asegurando que la información llegue de manera oportuna y adecuada.

Siguiendo la línea de lo que manifiestan los autores se analiza que la gestión de información no solo es un proceso técnico, sino una estrategia integral que conecta el conocimiento, la tecnología y la capacidad de decisión, con la finalidad de desarrollar la competitividad empresarial.

1.1. Proceso de la Gestión de información

El proceso de gestión de información hace énfasis en cómo se distribuyen los datos de manera efectiva para apoyar la toma de decisiones de manera estratégica, es decir se identifica, recolecta, analiza, almacena toda la información, con el fin de garantizar que la investigación sea utilizada de manera accesible y en el momento adecuado.

Según lo que señala Montelongo et al., (2011), tiene como base la Tecnología de Información (TI), se identifica el grado de utilidad en la adquisición, distribución, interpretación y donde se acumula o almacena la información que será la base del conocimiento en la empresa, esto se refleja en la figura 1.

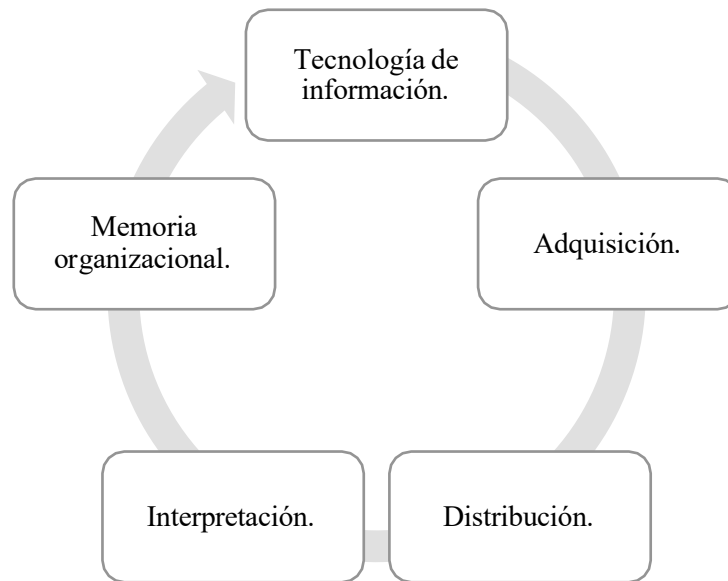


Figura 1: Proceso de gestión de información.

1.2. Características de la gestión de información

La gestión de la información se distingue por ser un procedimiento estratégico que garantiza la correcta utilización de los datos para transformarlos y utilizarlos de manera útil.

Para Cronin (1985), Vickers manifestó seis grandes características que son:

- Su aceptación como recurso y con una gestión propia.
- Se debe designar a un encargado para que gestione la información.
- Al nivel más simple, la Gestión de información debe incluir la responsabilidad de la planificación y la coordinación, si no el control directo de:
 - Habilidades para el manejo de información,
 - Tecnología de la información,
 - Fuentes y almacenes de información;
 - También se debe aplicar la coordinación a todos los gastos relativos a sistemas y recursos de información;

- La gestión de información consiste en mantener una actualización de la información que puedan contribuir con la mejor gestión de este recurso;
- La gestión de información requiere una comprensión de los patrones de flujo de información dentro de la organización y por tanto conlleva a la comprensión sistemática del mapeo y monitoreo de estos flujos.

Es importante aclarar que estas características son básicas para que la empresa u organización tenga éxito para que se puedan tomar decisiones de manera correcta, siempre pensando y basándose en los datos e información útil y esencial que se recopilen.

1.3. Elementos

Según Salas (2002) los elementos involucrados con la gestión de información se pueden resumir en tres:

- a) La información como fuente/recurso.
- b) Los afines con el usuario de productos y servicios de información.
- c) Los que conforman el medio de comunicación.

1.4. Modelos representativos de la gestión de información.

Los modelos de gestión de la información son fundamentales porque que permiten crear y optimizar la gestión de datos en un ente empresarial, estos modelos ayudan a transformar los datos en información útil y conocimiento estratégico, asegurando que los procesos de información sean eficientes y estén alineados con los objetivos organizacionales.

Para Dante, (2011) los modelos más representativos de la gestión de información son los siguientes:

1.4.1. Modelo de gestión de información de Rowley

Para este autor es importante destacar la importancia de realizar un flujo de información verídica y eficiente donde se conecten todas las necesidades de la organización.

Suárez Alfonso et al., (2015) plantean que este modelo propuesto por Rowley tiene siete etapas que son fundamentales para tener éxito y efectividad administrativa dentro de una empresa, a continuación, se puntualizan cada una de las etapas:

1. **Identificación:** Esta primera fase implica establecer de manera precisa las metas a cumplir, requiere de información que necesita ser cubierta, esto conlleva a entender los conceptos y metas de la entidad, los problemas a solucionar y las necesidades de información requeridas.
2. **Adquisición:** En esta etapa, se procede a recopilar la información pertinente y que sea fiable que posibilite satisfacer las necesidades detectadas.
3. **Organización:** En esta etapa una vez que se obtenga toda la información recopilada, se debe clasificar para ser utilizada posteriormente.
4. **Revisión:** En esta parte se debe realizar una evaluación exhaustiva de toda la información recopilada para poder tener conocimiento si es accesible y correcta para ser utilizada.
5. **Reestructuración:** Se ajusta y se modifica la información para que sea más práctica y fácil de alcanzar para los clientes. Esto podría suponer sintetizar, simplificar o reformular la información.
6. **Diseminación:** Finalmente en esta etapa la información es compartida a todas las personas involucradas por cualquier medio digital o alguna presentación.
7. **Supervisión y evaluación:** Siendo la última etapa, consiste en realizar una evaluación constante o monitorear todo lo realizado.

Este modelo holístico de administración de información posibilita que las organizaciones gestionen de manera eficiente la información, desde su identificación, supervisión perfeccionamiento.

1.4.2. Modelo de gestión de información de Páez Urdaneta

Este modelo enfatiza la importancia de llevar adecuadamente los procesos de información como herramientas para el aprendizaje empresarial.

Galán Cubillo & Urdaneta (2006) considera que la gestión de la información debe ser integral y tomar en cuenta factores técnicos, humanos y culturales para asegurar el flujo efectivo de información en todos los niveles de la organización.

Para Urdaneta (2006) este modelo tiene un enfoque sistemático donde se evidencian cuatro etapas que podemos observar en la figura 2.

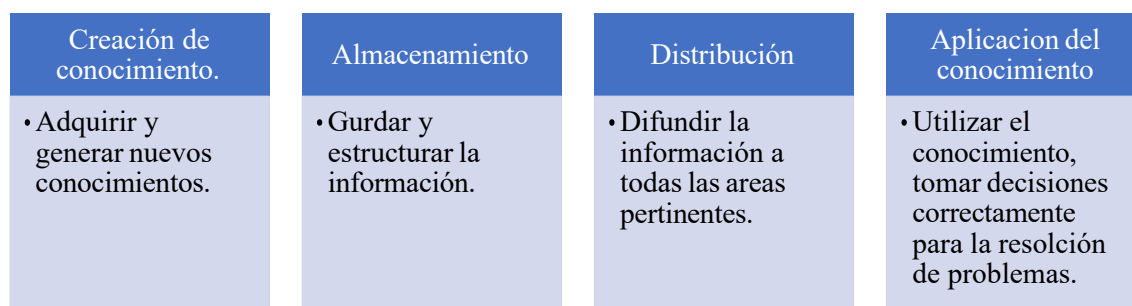


Figura 2: Etapas del modelo de Urdaneta (Elaboración propia).

Siguiendo la línea de lo que manifiesta Urdaneta (2006), Suárez Alfonso et al., (2015) este modelo para la gestión de información propone un ciclo de vida del conocimiento que comprende cuatro etapas que son: generación, codificación, transferencia y aplicación, cada

una de ellas son fundamentales, requieren de estrategias y procesos para ser gestionadas de manera correcta.

Un punto importante para recalcar, es que al ser utilizados en una organización se podrían obtener múltiples beneficios como por ejemplo poder optimizar la toma de decisiones, mejora la eficiencia operativa, fomenta la innovación tanto tecnológica como de otros recursos, mejora la competitividad, entre otras.

1.4.3. Modelo de gestión de información orientada a procesos de Choo

Este modelo resalta cómo las empresas convierten la información en conocimiento, su importancia radica en que las organizaciones pueden adquirir, desarrollar y comprender sus necesidades, adquiriendo datos relevantes, estructurarlos, organizarlos y analizarlos de manera eficiente para así distribuirlos a todos los que conforman el ente organizacional e impulsar la toma de decisiones y la acción empresarial (Dante & Cubillo et al., 2015).

1.4.3.1. Componentes del modelo de gestión de información de Choo

Según Romero (2023) citando a Dante. P. (2019), mencionan que este modelo presenta seis componentes, los cuales mencionaremos a continuación.

1. **Identificación de las necesidades de información.** Se identifican todas las necesidades empresariales, cada miembro de la organización debe de saber que existe inestabilidad en los entornos, por eso la importancia de que cada departamento interactúe para conocer cada necesidad informativa.
2. **Adquisición de información.** - La recolección de datos se expande para alcanzar a otros sectores, entender los sistemas de recopilación de datos, las fuentes de información y los tipos de datos necesarios para entender técnicas de evaluación y procesamiento empleadas.

3. **Organización y conservación de los datos:** La información se expande para incluir la manera en que se organiza, categoriza y clasifica, esto conlleva el análisis de los sistemas de categorización, tácticas de almacenamiento de la información.
4. **Distribución de datos.** - La meta es generar una memoria organizacional que funcione como un almacenamiento y registro, puesto que la gran cantidad de datos generados y las demandas recogidas, deben ser atendidas y diseñadas de forma que representen los intereses de quien requiere la información.
5. **Aplicación de la información:** Se comparte la información a cada uno de los miembros que conforman el ente empresarial, así mismo como a los clientes y socios, dejando en evidencia los canales de distribución y el método utilizado.
6. **Uso de la Información o toma de decisiones.** - Se muestra como debe ser utilizada la información para obtener la comprensión de cada uno de los miembros y así poder tener mejora en los cambios realizados.

2. Toma de decisiones estratégicas

La toma de decisiones estratégicas es una herramienta fundamental para cualquier tipo de organización, estas decisiones se basan en un análisis exhaustivo del contexto en el que opera la organización, además de una comprensión clara tanto de las oportunidades como de los desafíos que el entorno que se destaca.

Según Ávila Morales et al., (2022) los indicadores de gestión permiten evaluar de manera continua el desempeño de la organización, facilitando una toma de decisiones más informada y ágil. Al integrar los indicadores en la gestión estratégica, las organizaciones pueden anticiparse a los cambios del mercado y mejorar su capacidad de respuesta, lo que fortalece su competitividad y garantiza un crecimiento sostenible (p. 649).

Considerando la importancia de los indicadores para medir el impacto de la gestión de la información, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014) brinda una guía precisa para su formulación:

Para establecer el nombre y la fórmula de cálculo se debe considerar que: a) el nombre del indicador debe ser claro y relacionarse con el objetivo de la medición. b) el método de cálculo debe ser una expresión matemática definida de manera adecuada y de fácil comprensión, es decir, deben quedar claras cuáles son las variables utilizadas, en el diseño de indicadores los métodos de cálculo más comunes son el porcentaje, la tasa de variación, la razón y el número índice, aunque éstos no son las únicas expresiones para los indicadores, sí son las más frecuentes.

La toma de decisiones estratégicas permite administrar y ordenar los cambios, definir los objetivos de la organización y establecer estrategias de cara al contexto inmediato y futuro (González, et al., 2019).

La toma de decisiones puede traer consecuencias positivas y negativas a la organización, convirtiéndola así en un factor relevante y de importancia para la organización, por ello, el tomador de decisiones debe valerse una cantidad de datos y reflexión guiada por procesos específicos que le permitan una amplia comprensión del escenario en cuestión de cara a elegir la mejor alternativa posible (Noboa et al., 2020).

Analizando todo lo establecido por los diferentes autores mencionado, podemos alegar que la toma de decisiones tiene un objetivo claro y definitivo que es buscar siempre la solución a la problemática de la organización.

2.1. Etapas de la toma de decisiones estratégicas

La toma de decisiones es un proceso que cada empresa debe conocer, debido a que desde que la organización empieza a funcionar el mandatario debe tomar decisiones de forma

secuencial, por tal motivo Canós Darós (2019) propone cinco etapas que podemos observar en la figura 3.

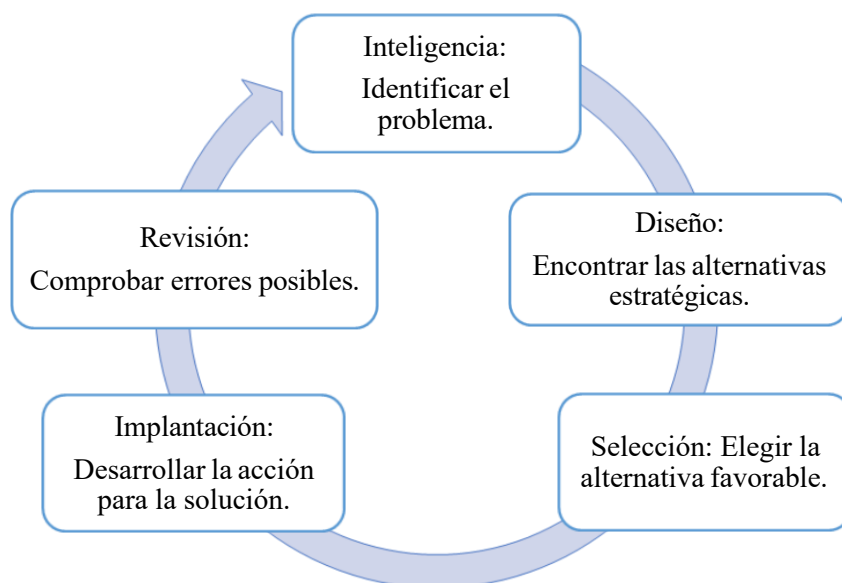


Figura 3: Etapas de la toma de decisiones (Elaboración propia)

2.2. Tipos de decisiones (operativas, tácticas y estratégicas).

Las decisiones son el procedimiento de seleccionar entre diversas opciones para solucionar un problema o lograr una meta. Se categorizan en diversas categorías dependiendo de su influencia, frecuencia y contexto.

Para Canós Darós (2019) existen tres tipos de decisiones, cada una de ellas va a depender de la posición jerárquica de la persona encargada; entre estas tenemos

2.2.1. Decisiones operativas

Las decisiones operativas son aquellas que se toman para gestionar el negocio cotidiano. Todo negocio, independientemente de su clase, se enfrenta a varias decisiones que deben tomar en un solo día (Canós, 2019).

Algunos puntos clave de las decisiones operativas son:

- Los únicos que pueden tomar esta decisión son los al alto rango, es decir los gerentes.

- Son decisiones que se realizan todos los días en la empresa.
- Afectan o mejoran directamente las operaciones diarias.
- Los gerentes para tomar una decisión operativa deben seguir los procedimientos elaborados anteriormente por la organización.

2.1.2 Decisiones tácticas

Las decisiones tácticas hacen énfasis a todos los planes estratégicos que elabora la organización a un largo plazo o mediano plazo, por lo general tienen validez hasta los tres años. Estas decisiones van orientadas a optimizar los recursos de la empresa para cumplir siempre los objetivos (Canós, 2019).

Algunas de las características para la toma de decisiones tácticas son:

- Las decisiones son tomadas por los directivos intermedios.
- Es favorable utilizarlas porque se puede repartir adecuadamente los recursos a largo plazo.
- Tiene un periodo máximo de tres años.
- Son decisiones netamente dirigidas a áreas específicas de la empresa.

2.1.3 Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas son donde se definen la misión, visión y valores que quiere plantear la organización, tomando en cuenta estas decisiones se están creando bases sólidas a largo plazo, máximo 10 años con el fin de adaptarse a los cambios que se podrían evidenciar en el entorno empresarial (Noboa et al., 2020).

La decisión estratégica manifiesta varias características que a continuación vamos a detallar:

- Es la visión global de la empresa.
- Los que realizan las decisiones son los altos directivos.

- Les permiten definir objetivos claros y adaptarse con el tiempo.

2.3. ¿Cuál es la relación entre los 3 tipos de decisiones?

Las tres formas de planificación (estratégica, táctica y operativa) están vinculadas y se complementan mutuamente para el desarrollo eficaz de la compañía.

En un principio, la entidad define sus metas y objetivos estratégicos; que posteriormente se desglosan en metas más concretas para cada área, constituyendo una planificación táctica. Finalmente, se establecen las medidas y procedimientos operativos requeridos para lograr estos propósitos (Noboa et al., 2020).

Por lo tanto, es crucial disponer de herramientas que asistan a directivos y líderes en el análisis de la productividad y la administración eficaz de cada sector. Es esencial definir proyectos, objetivos personales y grupales, fomentando el desarrollo organizacional con mayor eficacia.

3. Herramientas para la toma de decisiones: análisis FODA y matriz de decisiones.

Las herramientas de toma de decisiones son métodos y técnicas empleadas para valorar alternativas, examinar información y establecer la solución más adecuada a un problema o circunstancia particular (Gestión de proyecto, 2020).

Dichas herramientas organizan el proceso, reducen las incertidumbres y mejoran los resultados. Algunos ejemplos son el análisis FODA, el árbol de decisiones, la matriz de priorización, que facilitan la identificación de riesgos y priorización las acciones.

4. Relación entre gestión de la información y toma de decisiones estratégicas.

La relación entre la gestión de la información y la toma de decisiones se refiere a cómo la primera proporciona los datos y el conocimiento necesarios para respaldar las decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

La gestión de la información implica la recopilación, organización y análisis de datos esenciales, asegurando su calidad y disponibilidad, que son esenciales para evaluar oportunidades, reducir la incertidumbre y optimizar los resultados. Este proceso permite a las organizaciones no sólo responder a los cambios en el entorno, sino también planificar estrategias proactivas basadas en información confiable y oportuna (Sablón et al., 2019).

Marco Metodológico

Métodos de investigación

Para llevar a cabo esta investigación se aplicaron los siguientes métodos de investigación:

Descriptivo y análisis:

Este método se aplicó en la investigación con la finalidad de examinar y detallar cómo se gestiona la información dentro del departamento de Ventas y Facturación, siguiendo esta misma línea, el análisis se empleó con el objetivo de examinar todos los detalles obtenidos de las diferentes categorías de la investigación.

Método inductivo:

Se utilizó para descubrir patrones negativos o positivos que sirven para ayudar a la toma de decisiones estratégicas, por medio de esta información adquirida, se evidenció cuáles fueron las dificultades, fortalezas, patrones iguales o diferentes que adquirirían para gestionar la información en la toma de decisiones estratégicas. Consecutivamente, con el estudio se obtuvieron conclusiones que nos permitió conocer las causas de la problemática en Proquimarsa S.A, 2024.

Método deductivo:

A partir de las bases teóricas sobre la gestión de información y la toma de decisiones de los diferentes autores, se pudo analizar las características, ventajas, desventajas, procesos y componentes adecuados a nivel general de las categorías, se examinó la información obtenida de la empresa como de las bases teóricas con la finalidad de mejorar la gestión de información para la toma de decisiones estratégicas en Proquimarsa S.A, en conclusión, con toda la información obtenida se plantearon ideas claras y concretas.

Tipo de investigación:

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo con alcance descriptivo porque busca examinar, evaluar y describir los procesos de gestión de la información y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación en Proquimarsa S.A.

A continuación, se detalla los tipos de investigación utilizados:

Investigación documental o bibliográfica: Para el estudio de caso, se llevó a cabo una ardua investigación para poder conocer, interpretar y analizar las ventajas y desventajas de la gestión de información en el contexto de la toma de decisiones del departamento venta y facturación, se consultaron páginas académicas oficiales como artículos, revistas, libros, tesis, estudio de casos, entre otros que fortalecieron el tema de investigación.

Técnicas e instrumentos de investigación

Observación directa: Esta técnica fue aplicada para poder registrar los acontecimientos, comportamientos y estrategias que emplean los trabajadores del departamento de Ventas y Facturación de la empresa.

Entrevista: La entrevista estuvo diseñada para conocer aspectos importantes sobre la gestión de información para la toma de decisiones, fue dirigida al personal del Departamento de Ventas y Facturación de la empresa Proquimarsa S.A y a la Gerente General de la empresa tuvo el objetivo de conocer el proceso, criterios, necesidades y como emplean la gestión de información para poder llegar a la toma de decisiones estratégicas correctamente.

Población

La población de este caso de estudio está conformada por el personal del Departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A. y entre ellas está la participación de la Gerente

General de la empresa, que manejan procesos de gestión de la información y toma de decisiones estratégicas.

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en dos fases a lo largo de los dos últimos semestres de la carrera:

Fase I: Diseño del Caso de estudio (Séptimo Semestre): Corresponió a la etapa inicial, en la cual se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica para sustentar la investigación.

Fase II: Ejecución del Caso de estudio (Octavo Semestre): Esta última fase fue crucial para analizar la situación real de la empresa, proponer la solución al problema planteado en el caso de estudio y así alcanzar los objetivos planteados para su ejecución.

Resultados Obtenidos

Matriz de Triangulación:

PREGUNTA	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2.	ENTREVISTADO 3.	OBJETIVO RELACIONADO	CITA DE AUTOR	ANÁLISIS PERSONAL
¿CÓMO PODRÍA DESCRIBIR USTED QUE SE LLEVA A CABO EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES EN SU DEPARTAMENTO?	No puedo tomar decisiones por mí, siempre tengo que direccionarlo a mi jefe de ventas y ella a la Gerente general.	Mal, no son bien tomadas porque primero notifican de una forma que no es muy formal.	Siempre hay que pedir autorización para tomar ciertas decisiones, lo cual no es tan oportuno.	Objetivo Específico 1: Fundamentar teóricamente la gestión de la información y la toma de decisiones estratégicas.	Según Noboa et al. (2020) el tomador de decisiones debe valerse una cantidad de datos y reflexión guiada por procesos específicos que le permitan una amplia comprensión del escenario en cuestión de cara a elegir la mejor alternativa posible.	Las respuestas evidencian una clara dependencia jerárquica para la toma de decisiones, lo que genera demoras y desmotivación en el personal operativo. Esto refuerza la necesidad de revisar la forma en que se toman decisiones estratégicas, especialmente en un área que requiere agilidad como Ventas y Facturación.
¿CONSIDERA USTED QUE EXISTEN DIFICULTADES PARA PODER ACCEDER A LA INFORMACIÓN DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y FACTURACIÓN? ¿COMO CUÁLES?	Sí, un poco, por ejemplo, el tiempo de respuesta es muy tardado.	Sí, cuando se quiere finalizar ventas no tenemos la información al instante y eso es tedioso para el cliente, el hecho de esperar.	Hay información que se tiene acceso y es importante para mis actividades, pero aún así hay información que no tenemos permiso y hay que estar pidiendo autorización.	Objetivo Específico 2: Analizar el estado actual de la gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de la empresa.	Rodríguez-Cruz & Pinto (2018), la gestión de la información consiente en identificar las dificultades informativas en el nivel estratégico de la toma de decisión, así como diseñar estrategias que abarquen todos los niveles empresariales.”	El personal señala demoras y restricciones en el acceso a datos clave para cumplir con sus tareas. Esta situación muestra que el flujo informativo actual no responde a las exigencias del entorno comercial ni garantiza la eficiencia operativa. Se vuelve evidente que mejorar la

¿PODRÍA EXPLICAR CÓMO SE TRANSMITE Y COMPARTE LA INFORMACIÓN DENTRO DE SU DEPARTAMENTO Y CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA?	No todos manejamos lo mismo, pero en lo personal por ejemplo yo me manejo con mi usuario y hay información que yo necesito y no tengo acceso, por ejemplo, a veces necesito de inmediato las facturas para mis clientes que a veces me piden y ahí dependo de otra persona que me ayude con el envío de la cual esa persona muchas veces está ocupada y no me la envía en el momento oportuno para el cliente.	De las áreas externas no puedo hablar, pero en mi caso el jefe es quien nos transmite la información, hacen una reunión y de esa forma nos transmiten la información.	Por lo general la información se transmite por correo electrónico, ese es nuestro respaldo para compartir información o mediante grupos de redes sociales como es el WhatsApp.	Objetivo Específico 2: Analizar el estado actual de la gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de la empresa.	Para Cronin (1985), Vickers manifestó que la gestión de información requiere una comprensión de los patrones de flujo de información dentro de la organización y por tanto conlleva a la comprensión sistemática del mapeo y monitoreo de los flujos.	disponibilidad de información podría generar un impacto positivo en los resultados del área. La transmisión de información se basa en canales informales y depende de la disponibilidad de terceros. Este esquema genera lentitud y falta de control, afectando la atención al cliente. Lo mencionado plantea la necesidad de establecer mecanismos formales de comunicación interna, más estructurados y eficientes.
DESDE SU EXPERIENCIA, ¿CONSIDERA QUE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE ES SUFICIENTE Y OPORTUNA PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS?	Es fundamental tener información disponible, pero es algo que no se nos da de completo.	Decisiones estratégicas como para puntuar algo de una venta es en donde siempre hay que llamar para tener autorización.	En muchas ocasiones es suficiente, pero así mismo en otras se necesita un apoyo inmediato con los clientes más que todo y en esos momentos si hay dificultad para tomar una decisión ya que nos toca esperar a que haya una respuesta.	Objetivo General: Fortalecer la gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de la empresa.	Citroen (2011), la calidad de las decisiones está profundamente ligada a la calidad de la información disponible.	Las respuestas reflejan que la información no siempre llega a tiempo ni de forma completa, especialmente en momentos críticos. Esta carencia afecta directamente la calidad de las decisiones que deben tomarse de forma inmediata, resaltando la importancia de contar con sistemas que garanticen información pertinente, continua y accesible.

¿CREE QUE EL USO DE INDICADORES DE GESTIÓN PODRÍA FORTALECER ESTE PROCESO?	Sí.	Sí tenemos, tratamos de cumplirlos porque son exigidos, pero es para el caso de nuestras ventas el alcance que debemos tener, más no para el manejo de la información.	Sí, serían importantes.	Objetivo Específico 3: Diseñar una propuesta que fortalezca la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de la empresa.	Según Ávila Morales et al., (2022), los indicadores de gestión permiten evaluar de manera continua el desempeño de la organización, facilitando una toma de decisiones más informada y ágil.	Los colaboradores reconocen el valor de los indicadores, aunque actualmente solo se utilizan con enfoque comercial. Esto indica que hay una apertura al uso de métricas más integrales, lo cual representa una oportunidad para mejorar la gestión interna más allá de las cifras de ventas.
¿CREE QUE EL FLUJO DE LA INFORMACIÓN BAJO LA CREACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PODRÍA APORTAR MAYOR VALOR PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS?	Correcto.	Sí, porque en nuestro caso somos quienes le brindamos información al cliente.	Sí.	Objetivo Específico 3: Diseñar una propuesta que fortalezca la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de la empresa.	Ávila Morales et al., (2022), al integrar los indicadores en la gestión estratégica, las organizaciones pueden anticiparse a los cambios del mercado y mejorar su capacidad de respuesta.	Existe consenso en que los indicadores podrían aportar mayor claridad y soporte al proceso de toma de decisiones. Esta disposición es un punto de partida favorable para generar mecanismos que articulen mejor el manejo de la información con los procesos estratégicos del departamento.
¿CONSIDERA QUE EXISTEN LIMITACIONES PARA HACER USO EFICIENTE DE LA INFORMACIÓN DENTRO DEL DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y FACTURACIÓN O VENTAS?	Sí, hay limitantes.	Sí existen limitaciones en eso.	Sí.	Objetivo Específico 2: Analizar el estado actual de la gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de la empresa.	Baque Sánchez et al., (2020), las barreras limitan la capacidad de las Pymes para adquirir, utilizar y transferir información de manera efectiva lo que impacta negativamente en su gestión y en la calidad de las decisiones que toman.	La percepción compartida sobre las limitaciones evidencia la existencia de barreras estructurales, tecnológicas y de acceso que afectan la operatividad del equipo. Identificar estas limitaciones es clave para orientar esfuerzos hacia la transformación de la cultura y procesos informativos del área.

PREGUNTAS	ENTREVISTADO 1.	OBJETIVO RELACIONADO.	CITA DE AUTOR.	ANÁLISIS PERSONAL.
DESDE SU EXPERIENCIA, ¿CON QUÉ FRECUENCIA RECIBE INFORMACIÓN ACTUALIZADA Y RELEVANTE QUE PERMITA TOMAR DECISIONES ESTRATÉGICAS ACERTADAS PARA LA EMPRESA?	Normalmente se recibe cada quincena y cada fin de mes, es cuando se ven los balances de la empresa y se hace el análisis financiero económico.	Objetivo General: Fortalecer la gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de la empresa.	Rodríguez-Cruz & Pinto (2018), la gestión de la información debe incluir el diseño de productos y servicios informativos para los directivos de nivel estratégico, asegurando que la información llegue de manera oportuna y adecuada.	La gerente indica que accede a información periódicamente, lo cual es positivo; sin embargo, este ritmo puede no ser suficiente en contextos que demandan decisiones más inmediatas. Esto abre paso a considerar métodos que brinden información más dinámica y continua a los niveles directivos
¿CONSIDERA QUE EL ACCESO A LA INFORMACIÓN EN SU ÁREA DE RESPONSABILIDAD ES EFICIENTE? ¿QUÉ LIMITACIONES HA IDENTIFICADO EN LOS PROCESOS ACTUALES?	Sí es eficiente. En estos momentos estamos en una reingeniería de procesos porque estamos cambiando varias cosas que no funcionaron como debía de ser y allí estamos tratando de eliminar todas esas limitaciones.	Objetivo Específico 2: Analizar el estado actual de la gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de la empresa.	Para Cronin (1985), Vickers, la gestión de información incluye el mantener una actualización acerca de nuevos desarrollos que puedan contribuir con la mejor gestión de este recurso.	Aunque menciona avances por medio de una reingeniería, la existencia de limitaciones pasadas sugiere que aún hay aspectos por mejorar. Esto evidencia un reconocimiento institucional de la necesidad de fortalecer los procesos informativos con mayor precisión y flexibilidad.
¿QUÉ TAN ADECUADAS CONSIDERA LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS ACTUALES (SISTEMAS, SOFTWARE, BASES DE DATOS) PARA GESTIONAR LA INFORMACIÓN UTILIZADA EN LA TOMA DE DECISIONES?	El software que tenemos ya tenemos un proyecto para poderlo cambiar y respecto a los avances tecnológicos, muchos, porque son los que nos permiten fluir.	Objetivo Específico 1: Fundamentar teóricamente la gestión de la información y la toma de decisiones estratégicas.	Montelongo et al., (2011), se identifica el grado de utilidad en la adquisición, distribución, interpretación y donde se acumula o almacena la información que será la base del conocimiento en la empresa.	La respuesta indica que la empresa está en proceso de renovar su tecnología, lo que demuestra intención de mejora. Esta transición es una oportunidad ideal para incorporar enfoques que aseguren no solo el almacenamiento, sino el aprovechamiento inteligente de la información disponible.
¿CON QUÉ FRECUENCIA SE INTERCAMBIA INFORMACIÓN ENTRE EL ÁREA DE VENTAS Y OTROS DEPARTAMENTOS CLAVE COMO FINANZAS, LOGÍSTICA O PRODUCCIÓN?	Eso sí es a diario.	Objetivo Específico 2: Analizar el estado actual de la gestión de la información en la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de la empresa.	Para Cronin (1985), Vickers la gestión de información requiere una comprensión de los patrones de flujo de información dentro de la organización y por tanto conlleva a la comprensión sistemática del mapeo y monitoreo de los flujos.	La interacción diaria entre áreas es positiva, pero si no se cuenta con mecanismos bien definidos para registrar y utilizar esa información, puede perderse valor estratégico. Aprovechar esta frecuencia como una ventaja competitiva requiere sistemas que estructuren mejor la información generada.

¿CREE QUE ESTE FLUJO DE DATOS PODRÍA SER OPTIMIZADO MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN COMPARTIDOS?	Sí trabajamos con indicadores de gestión, tal vez sí necesitamos unos que sean mayormente frecuentes para sacarnos un poco más al éxito.	Objetivo Específico 3: Diseñar una propuesta que fortalezca la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de la empresa.	Según Ávila Morales et al., (2022), los indicadores de gestión permiten evaluar de manera continua el desempeño de la organización, facilitando una toma de decisiones más informada y ágil.	La gerente reconoce que los indicadores ya se aplican, pero sugiere que podrían aplicar otros y fortalecerse. Este criterio confirma que la organización tiende a incorporar mejoras en su sistema de medición interna que articulen mejor la información entre áreas.
¿QUÉ TAN PROBABLE CONSIDERA QUE LA IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN CONTRIBUYA A MEJORAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN VENTAS Y FACTURACIÓN?	De repente implementar otros indicadores a los que ya se manejan, sí serían de gran apoyo.	Objetivo Específico 3: Diseñar una propuesta que fortalezca la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de la empresa.	Según Ávila Morales et al., (2022), al integrar los indicadores en la gestión estratégica, las organizaciones pueden anticiparse a los cambios del mercado y mejorar su capacidad de respuesta, lo que fortalece su competitividad y garantiza un crecimiento sostenible.	Existe disposición favorable hacia implementar nuevos indicadores que complementen al manejo de la información.

Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados en el departamento de ventas y facturación de Proquimarsa S.A., al personal y a la gerente general, evidencian limitaciones significativas en la gestión de la información, particularmente en el acceso, la confiabilidad, circulación y uso estratégico de los datos para la toma de decisiones.

Aunque la gerente considera que el acceso a la información es eficiente desde el nivel directivo y que se realizan esfuerzos por reestructurar los procesos internos, el personal operativo manifiesta una experiencia diferente. Se observa una gestión centralizada de la toma de decisiones, donde los trabajadores deben manifestar cada situación a sus jefes inmediatos, lo que ralentiza las respuestas y limita su autonomía, esta dinámica revela un desfase entre el nivel jerárquico superior y quienes ejecutan las operaciones diarias, afectando la confiabilidad, agilidad y flujo de información del departamento.

Por otro lado, los entrevistados expresan dificultades en el acceso a información clave, especialmente en momentos críticos del proceso de ventas o facturación. En muchas ocasiones, dependen de otros compañeros para obtener datos específicos o documentos, lo que genera retrasos, frustración y en algunos casos pérdida de oportunidades comerciales. Esta dependencia refleja también la inexistencia de un sistema eficiente de información compartida y accesible, además de una infraestructura tecnológica limitada que se apoya principalmente en herramientas ofimáticas básicas como hojas de cálculo, correos electrónicos y grupos de mensajería.

El flujo interdepartamental de información se percibe como fragmentado y condicionado por los estilos de liderazgo, sin protocolos estandarizados ni herramientas institucionales que garanticen la trazabilidad, la oportunidad y la confiabilidad de los datos. Aunque se realizan reuniones y hay cierto uso de correos electrónicos para la transmisión de información, estos medios no son suficientes para sostener una gestión informativa y confiable alineada con los desafíos actuales del entorno competitivo.

A nivel tecnológico, la empresa se encuentra en una etapa de reingeniería, lo que demuestra una apertura hacia el cambio, sin embargo, aún no dispone de un sistema centralizado o especializado para la gestión de la información. Esto representa una oportunidad clara para fortalecer los procesos mediante el uso de indicadores que permitan visualizar el comportamiento informativo en tiempo real, evaluando así la eficiencia y la efectividad del proceso decisional desde una perspectiva más integral.

Un aspecto relevante identificado en el análisis es la percepción favorable hacia el uso de indicadores, tanto el personal como la gerente reconocen su valor, aunque su aplicación actual se limita principalmente para las asesoras de ventas en su cumplimiento de metas comerciales. Esta disposición es clave, demuestra que la cultura organizacional está preparada para avanzar hacia un modelo más estructurado de medición que considere el manejo de la información como parte de los procesos estratégicos de la organización.

A nivel cultural, también se identifican desafíos. Si bien algunos miembros del equipo valoran el trabajo colaborativo, aún persiste un entorno vertical y poco participativo, que

desalienta la comunicación abierta entre departamentos. La escasa circulación transversal de la información limita la innovación y dificulta la resolución de problemas de forma autónoma, en especial cuando los colaboradores no tienen acceso a los datos que necesitan para actuar con inmediatez.

Proquimarsa S.A. presenta un escenario donde la mejora de la gestión de la información no solo es necesaria, sino viable. La disposición institucional, la identificación clara de las debilidades y la apertura al uso de indicadores crean las condiciones adecuadas para implementar una propuesta orientada al fortalecimiento de los procesos de toma de decisiones desde una perspectiva informacional y estratégica.

Conclusiones

Conforme al estudio de caso desarrollado se concluye que:

- A partir del análisis teórico realizado, se puede afirmar que existe una relación directa entre el manejo adecuado de la información y la calidad de las decisiones estratégicas dentro de las organizaciones, ya que el uso adecuado de datos oportunos, relevantes y fiables permite optimizar los procesos organizacionales. La teoría revisada respalda que indicadores informativos bien definidos pueden contribuir directamente al control, evaluación y mejora de las decisiones estratégicas en contextos empresariales dinámicos.
 - Del análisis realizado sobre el estado actual de la gestión de la información en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A., se concluye que existen falencias estructurales y operativas que limitan el acceso oportuno y equitativo a la información necesaria para tomar decisiones estratégicas. Entre las principales problemáticas detectadas se encuentran: la centralización excesiva de decisiones en los niveles jerárquicos superiores, la dependencia de canales informales para compartir datos confiables (como WhatsApp o correos personales), la falta de autonomía del personal para acceder a información clave y la ausencia de protocolos institucionales que regulen el flujo de información entre áreas.
- El personal entrevistado manifestó sentirse limitado para actuar con autonomía debido a la necesidad constante de solicitar autorizaciones, lo cual retrasa la atención al

cliente y reduce la eficiencia del área. De igual manera, se identificó una percepción compartida de que la información no siempre es suficiente, ni se recibe en el momento requerido para tomar decisiones acertadas, especialmente en contextos de presión comercial.

Estos hallazgos evidencian que la empresa no cuenta actualmente con una estrategia sólida de gestión informativa y que, por tanto, resulta necesario implementar acciones orientadas a mejorar el uso estratégico, el acceso, la confiabilidad, la calidad y el flujo de la información como base de toda decisión estratégica en el área evaluada.

- Tanto el personal como la Gerente General muestran disposición a utilizar indicadores de gestión, aunque cuentan con ciertos indicadores su aplicación es limitada y orientada exclusivamente al cumplimiento de metas comerciales. Esto crea un contexto propicio para introducir una propuesta centrada en el diseño de indicadores específicos para evaluar la gestión de la información, sus flujos, accesibilidad, uso y aporte a los procesos decisionales.

Así también, evidencian una disposición positiva por parte de los actores institucionales para adoptar mecanismos que midan y controlen los procesos informativos. En este sentido, la iniciativa de proponer indicadores específicos para evaluar el uso y flujo de información se sostiene como una oportunidad real para generar mejoras tangibles en los procedimientos internos.

- Se concluye que el fortalecimiento de la gestión de la información en Proquimarsa S.A. es no solo necesario, sino también viable. La empresa cuenta con una estructura organizacional que puede adaptarse al uso de indicadores informativos y se identificó el terreno propicio para implementar una propuesta metodológica que contribuya a mejorar la toma de decisiones desde una perspectiva más técnica, descentralizada, participativa y basada en datos.

Recomendaciones

Conforme al estudio de caso se recomienda:

- Se recomienda reforzar la formación conceptual del personal y directivos sobre la gestión de la información y la toma de decisiones estratégicas, mediante talleres breves o espacios de reflexión institucional. Esto permitirá una comprensión compartida del valor estratégico de la información en todos los niveles.
- Se sugiere implementar mecanismos formales que mejoren el acceso, flujo y trazabilidad de la información entre los colaboradores del departamento de Ventas y Facturación. Esto incluye la definición de protocolos internos, asignación de responsables y uso de herramientas tecnológicas que favorezcan la equidad informativa y la descentralización de procesos.
- Iniciar la aplicación de los indicadores en una unidad o proceso puntual dentro del departamento, priorizando aquellos que presenten mayores dificultades informativas. Este despliegue inicial funcionará como una experiencia piloto que permita observar resultados concretos y realizar ajustes antes de extender el sistema al resto de áreas.

Establecer mecanismos periódicos de revisión del sistema de indicadores implementado, con el fin de validar su impacto, identificar oportunidades de mejora y garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Este seguimiento permitirá ajustar las estrategias según las necesidades emergentes del entorno organizacional.

Referencias Bibliográficas

- Allen, D. (2011) Information Behavior and decision making in time constrained practice: A dual-processing perspective. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 62, n. 11, p. 2165-2181, 2011
- Ávila Morales, H., Palumbo Pinto, G. B., De la Cruz Rios, H. A., & Ogozi Auqui, J. A. (2022). Strategic decision-making in public management for social development. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 648–662.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Baque Sánchez, E., Raúl, E., Chilán, M., Herminia, J., Vásquez, Á., & Argentina, C. (2020). Gestión de la información para la toma de decisiones de pequeños y medianos negocios en Jipijapa, Manabí, Ecuador. <https://www.redalyc.org/articulo.oa>
- Bettis, H. Decision-making's impact on organizational learning and information overload. *Journal of Business Research*, v. 65, p. 814-820, 2012.
- Canós Darós, L. P. M. C. V. H. M. M. J. P. (2019). Toma Decisiones.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. México, DF: CONEVAL, 2013.
<https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL PARA EL DISEÑO Y CONTRUCCION DE INDICADORES.pdf>
- Cronin, B. (Ed.). *Information management from strategies to action*. London: Aslib, 1985.
- Dante, G. P. (2011). Ciencias de la Información La gestión de información y sus modelos representativos. *Valoraciones* (Vol. 42, Issue 2).
- Dolores Gil-Montelongo, M. I., López-Orozco, G. I., Molina-García, C. I., & Arturo Bolio-Yris, C. I. (2011). Artículo original GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO THE

INFORMATION MANAGEMENT AS A STARTING POINT OF AN INITIATIVE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT.

Galán Cubillo, J. Gestión de la información: Modelo de Páez Urdaneta.

Guerrero V., F., Govea, M., & Urdaneta, E. (2006). Análisis de la gestión del conocimiento y de la inteligencia emocional en las organizaciones. *Telos*, 8 (3), 420-438.

González. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>

Hernández, M., Rivero Amador, Y. ;, Melgarejo Hernández, Y., Rivero Amador, S., De, Y., & Contreras Díaz, L. (n.d.). abril) Gestión de Información para tomar decisiones estratégicas. Acciones para desarrollar un procedimiento a nivel institucional Information Management for strategic decision making. Actions to develop a procedure at the institutional level Gestão de Informação para tomada de decisões estratégicas. Ações para desenvolver um procedimento em nível institucional (Vol. 12, Issue 1). <https://repositorio.uileam.edu.ec/handle/123456789/5627>

Mario, C., & Jaramillo, P. (n.d.). LOS INDICADORES DE GESTIÓN.

Ponjuan, G. (2008). Gestión de información: precisiones conceptuales a partir de sus orígenes. <https://www.researchgate.net/publication/260708514>

Rodríguez Cruz, Y., Castellanos Crespo, A., & Ramírez Peña, Z. (2016). Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia para la toma de decisiones estratégicas (Vol. 27, Issue 2). <http://scielo.sld.cu>

Rodríguez-Cruz, Y., & Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. In *Transinformacao* (Vol. 30, Issue 1, pp. 51–64). Pontificia Universidad Católica de Campinas. <https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>

Sablón, B., Santiago, O., Pincay, V., Jesús, H., Nevárez Barberán, J. ., & Hugo, J. V. (2019).

Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa>

Salas, K. R. (2002). GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES:

Vol. XX (Issue 1y).

Suárez Alfonso, A., Cruz Rodríguez, I., & Pérez Macías, Y. (2015). La gestión de la

información: herramienta esencial para el desarrollo de habilidades en la comunidad estudiantil universitaria. Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea], 7 (3). pp.

72-79. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n2/rus10215.pdf>

Valarezo, G., Lisette, S., Tutivén, E., & Viviana, I. (2020). Lenguaje motivacional como

estrategia de validación para la toma de decisión en las organizaciones.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa>

Valentim, M. L. P. Informação, conhecimento e inteligência organizacional. Marília:

Fundepe, 2006.

Velez Romero. (2023). Modelo de gestión de información de Choo para la toma de

decisiones en el departamento de talento humano, Uleam, Manta 2023.

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Anexo 1: Propuesta de Solución

Diseño de indicadores de gestión de la información para optimizar la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A.

Justificación

El presente proyecto propone diseñar indicadores de gestión de la información con el fin de fortalecer la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A. Esta propuesta responde a las problemáticas identificadas en el diagnóstico institucional donde se evidenció que los flujos informativos son limitados, poco estructurados y dependientes de canales informales. A su vez, el personal operativo manifiesta dificultades para acceder a información oportuna y confiable, lo cual obstaculiza la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante situaciones críticas.

Desde el marco conceptual de este estudio, se reconoce que “la calidad de las decisiones está profundamente ligada a la calidad de la información disponible” (Citroen, 2011), lo cual refuerza la necesidad de establecer mecanismos que permitan controlar, medir y mejorar el desempeño informativo en la empresa. Así mismo, los indicadores de gestión han sido definidos como “expresiones cuantitativas que reflejan el rendimiento de un proceso y permiten identificar desviaciones respecto a objetivos establecidos” (Jaramillo, 2020), lo que los convierte en herramientas clave para la evaluación y mejora continua. Su implementación en contextos informativos permite no solo visualizar el comportamiento de los datos dentro de la organización, sino también identificar oportunidades de mejora, anticiparse a errores y optimizar la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos.

En coherencia con estos principios, la propuesta busca establecer un sistema básico pero funcional de indicadores informativos que sirvan como puente entre los datos que circulan en

el entorno operativo y las decisiones que se toman en la gestión estratégica. La apertura institucional evidenciada en los resultados del estudio, junto con la identificación de debilidades en los procesos actuales, conforman un escenario propicio para la implementación de esta solución.

Alcance:

La propuesta incluye mecanismos de evaluación periódica mediante reuniones internas y reportes de desempeño, que permitirán ajustar los indicadores en función de su utilidad práctica. Además, se recomienda institucionalizar este sistema como parte del plan operativo anual del departamento, para garantizar su continuidad y evolución.

Objetivo de la Propuesta:

- Diseñar indicadores de gestión de la información que fortalezcan la toma de decisiones estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A.

Diseño de componentes de la propuesta:

Se propone un conjunto inicial de indicadores informativos, agrupados en cuatro dimensiones claves:

Dimensión	Descripción	Fórmula De Indicador	Responsable	Frecuencia de medición
Accesibilidad	Tiempo promedio de acceso a información solicitada.	$IA = \frac{\text{Tiempo de Acceso de Cada Requerimiento}}{\text{N° total de Requerimientos de Información Atendidas}}$	Asesoras de venta. Jefa de facturación.	Semanal/Mensual.
Confiabilidad	Número de errores o datos desactualizados en procesos claves.	$IC = (1 - (\frac{\text{N° de Errores o Datos Desactualizado}}{\text{N° total de Registros Revisados o Procesados}})) \times 100$	Jefa de facturación. Gerente General.	Mensual.
Flujo interdepartamental	Frecuencia y efectividad del intercambio de información entre áreas.	$IFII = \frac{\text{N° de Intercambio Exitosos y Oportunos}}{\text{N° total de Intercambio Interdepartamental requerido}} \times 100$	Jefes de áreas. Gerente General.	Quincenal/Mensual.
Uso estratégico	Porcentaje de decisiones sustentadas en datos internos.	$IUEI = \frac{\text{N° de Decisiones Estratégicas Sustentadas en Datos Internos}}{\text{N° Total de Decisiones Estratégicas Tomadas}} \times 100$	Gerente General.	Mensual.

Explicación de Indicadores

Indicador de Accesibilidad

Descripción:

El Indicador de Accesibilidad a la Información mide el tiempo promedio que tarda el personal del departamento de Ventas y Facturación en acceder a la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas. Este indicador permite identificar demoras en la obtención de datos claves, las cuales pueden limitar la capacidad de respuesta y aumentar la dependencia jerárquica en la organización.

Objetivo: Promover la reducción del tiempo que el personal necesita para obtener información de manera oportuna, facilitando procesos más ágiles y autónomos en la toma de decisiones estratégica.

Fórmula

$$IA = \frac{\textit{Tiempo de Acceso de Cada Requerimiento}}{\textit{N° total de Requerimientos de Información Atendidas}}$$

Explicación de variables de la fórmula:

- Tiempo de Acceso de cada Requerimiento, representa la suma de los tiempos individuales (medidos consistentemente, por ejemplo, en minutos u horas) que se tardó en obtener cada pieza de información requerida por los empleados del departamento de Ventas y Facturación durante el periodo de evaluación.
- Número Total de Requerimientos de Información Atendidas, es el conteo total de todos los requerimientos de información (ya sean formales a través de un sistema o informales, a un compañero o a otro departamento) que fueron atendidas o resueltas en el departamento de Ventas y Facturación durante el periodo de evaluación.

Interpretación:

- Un valor mayor en el IA (ej. 10 min.) señala problemas en la accesibilidad, como cuellos de botella, procesos ineficientes o dificultades para localizar la información, lo que podría generar demoras en la toma de decisiones y en la operación diaria del departamento.
- Un valor menor en el IA (ej. 30 minutos), indica una mayor accesibilidad y agilidad en el flujo de información. Esto significa que los empleados están obteniendo la información que necesitan de forma más rápida.

Resultados esperados:

Reducir de forma progresiva el tiempo promedio que tarda el personal en acceder a la información estratégica, pasando de tiempos prolongados que generan retrasos en la toma de decisiones a tiempos más ágiles que favorezcan la autonomía y la eficiencia operativa. Se espera que los trabajadores puedan acceder a la información clave en menos de 6 minutos en un plazo de tres meses desde la implementación del indicador.

Indicador de Confiabilidad**Descripción:**

El Indicador de Confiabilidad de la Información mide el porcentaje promedio de decisiones estratégicas fundamentadas en información verificada, completa y actualizada, respecto al total de decisiones tomadas. Evalúa el grado de calidad del contenido informativo utilizado en el departamento, así como su impacto en los resultados organizacionales.

Objetivo: Fomentar el uso de información confiable y validada como base para la toma de decisiones, con el fin de reducir los errores derivados de datos incompletos o desactualizados y fortalecer la credibilidad de los procesos estratégicos.

Fórmula

$$IC = (1 - (\frac{N^{\circ} \text{ de Errores o Datos Desactualizado}}{N^{\circ} \text{ total de Registros Revisados o Procesados}})) \times 100$$

Explicación de variables de la fórmula:

- Número de Errores o Datos Desactualizados es el conteo de todas las instancias en las que la información dentro de los procesos clave del departamento (como registros de clientes, listas de precios, inventarios, datos de pedidos, condiciones de pago o historiales de facturación) se encuentra con imprecisiones, inconsistencias o no refleja el estado actual de la realidad.
- Número Total de Registros Revisados o Procesados, es el volumen total de registros de información crítica (ej. total de facturas emitidas, número de nuevos clientes registrados, cantidad de ítems de inventario actualizados, etc.) que fueron verificados, generados, modificados o utilizados en los procesos clave del departamento durante el periodo de evaluación.

Interpretación:

- Un valor alto del IC (cercano al 100%) indica que la información manejada en los procesos clave es altamente confiable, con un mínimo de errores y datos desactualizados. Esto se traduce en una mayor eficiencia operativa, menos retrabajos y decisiones basadas en información sólida.
- Un valor bajo del IC sugiere problemas significativos en la calidad de los datos, lo que puede llevar a errores en la facturación, quejas de clientes, problemas de inventario y decisiones incorrectas que afectan la rentabilidad de Proquimarsa S.A.

Resultados esperados:

Aumentar el porcentaje promedio de decisiones estratégicas sustentadas en información validada, completa y actualizada. Se espera que, una vez aplicado el indicador, más del 90 % de las decisiones se fundamenten en datos confiables, minimizando errores por desinformación y fortaleciendo la seguridad del personal al actuar sin requerir validación constante de niveles jerárquicos superiores.

Indicador del Flujo de Información Interdepartamental**Descripción:**

El Indicador de Flujo Interdepartamental mide el porcentaje promedio de la frecuencia y efectividad con la que el departamento de Ventas y Facturación intercambia información relevante con otras áreas de la empresa. Analiza la existencia de canales formales y la oportunidad que existe en el traspaso de información.

Objetivo: Impulsar un flujo eficiente, oportuno y bidireccional de información entre áreas que favorezca la integración de datos, la coordinación interdepartamental y la construcción de una cultura colaborativa orientada a la toma de decisiones informadas.

Fórmula

$$IFI = \left(\frac{N^{\circ} \text{ de Intercambio Exitosos y Oportunos}}{N^{\circ} \text{ total de Intercambio Interdepartamental requerido}} \right) \times 100$$

Explicación de variables de la fórmula:

- Número de Intercambios de Información Interdepartamental Exitosos y Oportunos, se refiere al conteo de todas las veces que un requerimiento, envío o necesidad de información entre el departamento de Ventas y Facturación con otra(s) área(s) se realizó de manera satisfactoria.
- Número Total de Intercambios de Información Interdepartamental Requeridos, es el conteo de todas las veces que surgió la necesidad o se realizó una interacción formal para intercambiar información crítica entre el departamento de Ventas y Facturación con otra(s) área(s) de la empresa.

Interpretación:

- Un valor alto del IFII (cercano al 100%) indica que el flujo de información entre el departamento de Ventas y Facturación y las demás áreas es altamente eficiente, con una alta frecuencia de intercambios efectivos y oportunos. Esto se traduce en una mejor coordinación, menos errores y decisiones más ágiles en toda la empresa.
- Un valor bajo del IFII sugiere que existen problemas significativos en el intercambio de información interdepartamental, como falta de comunicación, retrasos en la entrega o información incompleta/incorrecta. Esto puede generar fricciones, ineficiencias operativas y afectar negativamente la capacidad de la empresa para responder rápidamente a las demandas del mercado.

Resultados esperados:

Mejorar la frecuencia y calidad del intercambio de información entre el departamento de Ventas y Facturación y otras áreas de la empresa. Se espera que, tras la implementación del indicador, al menos el 80 % de los requerimientos interdepartamentales sean respondidos de manera oportuna y por canales formales, reduciendo demoras, reprocesos y dependencias jerárquicas en la toma de decisiones conjuntas.

Indicador de Uso Estratégico de la Información**Descripción:**

El Indicador de Uso Estratégico de la Información mide el porcentaje promedio de decisiones estratégicas sustentadas en datos internos disponibles, en relación con el total de decisiones estratégicas tomadas en un periodo.

Objetivo: Promover que el personal del departamento utilice la información disponible dentro de la empresa como base para tomar decisiones importantes, de manera que estas decisiones estén bien fundamentadas y alineadas con los objetivos de la organización.

Fórmula

$$IUEI = \left(\frac{\text{N° de Decisiones Estratégicas Sustentadas en Datos Internos}}{\text{N° Total de Decisiones Estratégicas Tomadas}} \right) \times 100$$

Explicación de variables de la fórmula:

- Número de Decisiones Estratégicas Sustentadas en Datos Internos, se refiere al conteo de las decisiones que son clasificadas como "estratégicas" dentro del departamento de Ventas y Facturación y que, en el periodo de evaluación fueron tomadas con el respaldo explícito y documentado de análisis de datos procedentes de fuentes internas de Proquimarsa S.A.
- Número Total de Decisiones Estratégicas Tomadas, es el conteo de todas las decisiones que fueron identificadas y ejecutadas como estratégicas en el departamento de Ventas y Facturación durante el periodo de evaluación, independientemente de si tuvieron o no un sustento formal en datos internos.

Interpretación:

- Un valor alto del IUEI (cercano al 100%) indica que el departamento de Ventas y Facturación está utilizando de manera efectiva sus recursos de información interna para guiar sus decisiones más importantes, esto se traduce en decisiones más fundamentadas, conscientes y con mayor probabilidad de éxito, alineándose directamente con el objetivo de tu proyecto.
- Un valor bajo del IUEI sugiere que las decisiones estratégicas se están tomando con base en intuiciones, experiencias pasadas o datos externos no verificados, lo que podría llevar a resultados subóptimos o no alineados con la realidad interna de la empresa.

Resultados esperados:

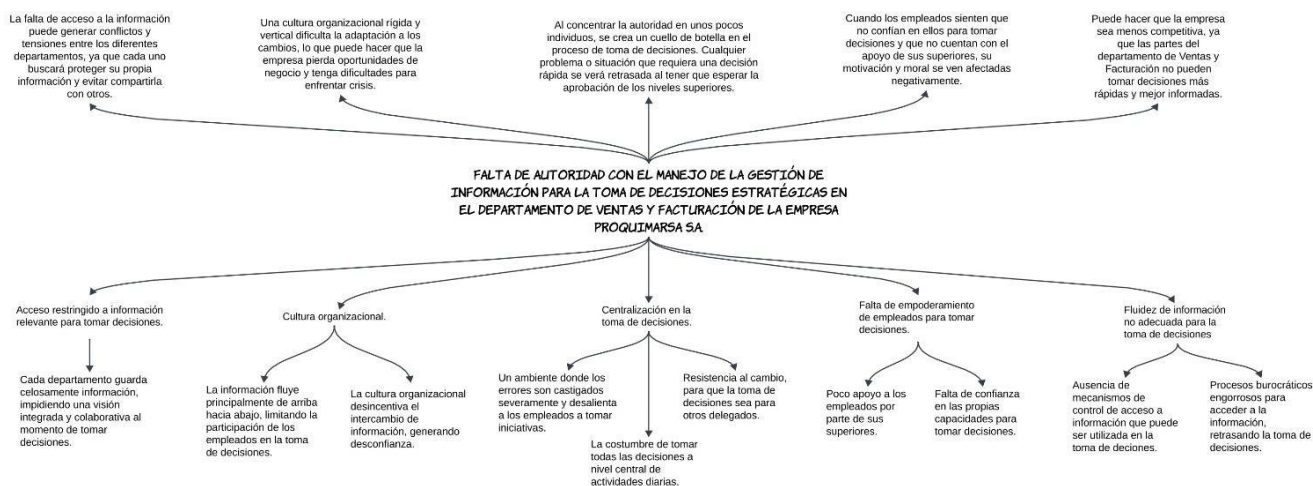
Incrementar el uso consciente de la información interna como base para tomar decisiones estratégicas. Se espera que, tras la medición del indicador, al menos el 85 % de las decisiones tomadas por el personal estén sustentadas en datos internos disponibles, lo que permitirá un manejo más autónomo, coherente y eficiente.

Resultados Esperados a Nivel General

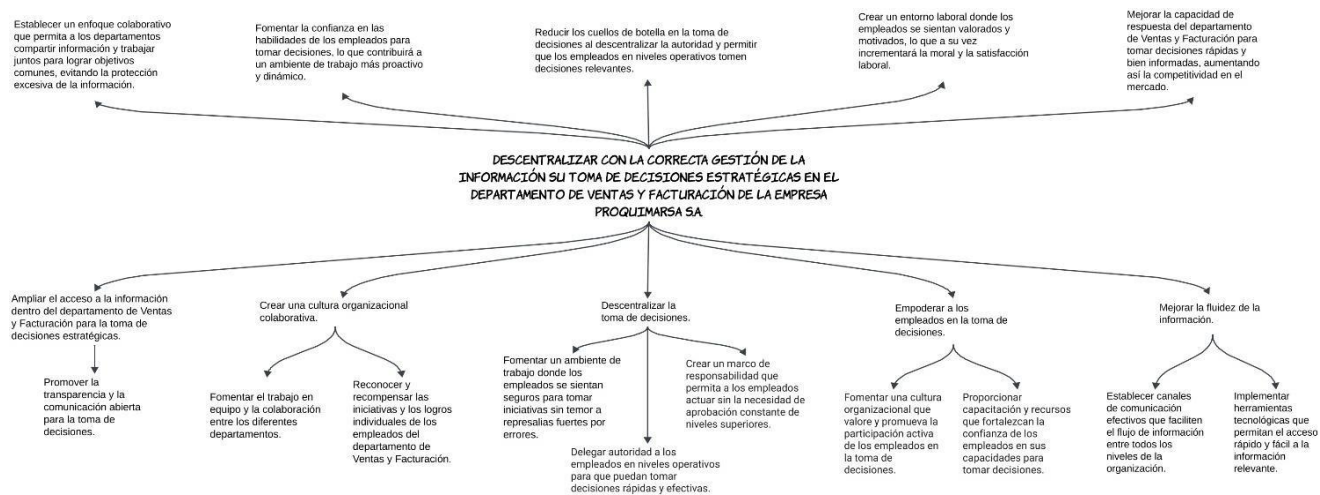
Como resultado de la implementación de los indicadores de gestión de la información en el departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A., a modo general se espera optimizar los procesos operativos mediante la reducción del tiempo promedio requerido para acceder a la información clave, el incremento en la precisión de los datos utilizados en actividades como facturación, reportes y gestión comercial, así como la mejora en la fluidez del intercambio informativo entre áreas. Esto permitirá que el personal cuente con información más confiable, oportuna y útil para el cumplimiento de sus funciones, promoviendo una gestión más ágil y fundamentada.

A nivel estratégico, se prevé que la toma de decisiones en el departamento se fortalezca al estar sustentada en datos concretos y medibles, lo cual contribuirá a una mayor eficiencia organizacional. Adicionalmente, se espera que la cultura organizacional evolucione hacia un modelo más participativo y orientado al uso de indicadores.

Anexo 2:



Árbol de causas y consecuencias.



Árbol de solución.

Anexo 3: Evidencias fotográficas



Presentación de avances.



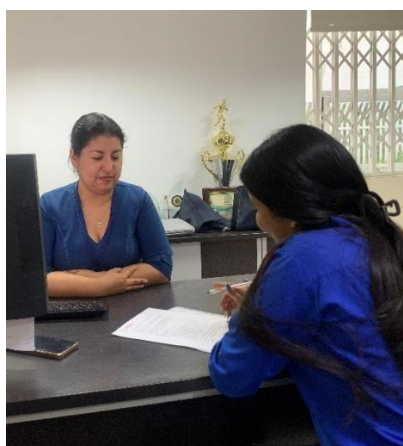
Entrevistada 1.



Entrevistada 2.



Entrevistada 3.



Entrevistada 4.

Anexo 4: Ficha de Observación.

N.	Descripción en forma de preguntas.	Sí	No	Observaciones adicionales.
1	¿Existe un proceso a desarrollar para la toma de decisiones?	X		Pero dicho proceso cuenta con muchas limitantes que afectan a las ventas y al progreso de la empresa.
2	¿Utilizan sistemas tecnológicos para poder compartir la información?	X		La mayoría informales.
3	¿La información que se comparte llega de manera segura y confiable?	X		
4	¿Las estrategias planteadas para llegar a la toma de decisiones son eficientes?		X	
5	¿Cuentan los departamentos con cursos o capacitaciones para el desarrollo profesional en el manejo de información para la toma de decisiones estratégicas?		X	
6	¿Existe el intercambio de información entre todos los departamentos?	X		Pero hay información que el departamento de Ventas y Facturación necesita y en muchas ocasiones no la tiene en los momentos oportunos.
7	¿El jefe realiza el seguimiento a la toma de decisiones para analizar la efectividad de la misma?	X		Aún así no ha habido cambios para mejorar limitantes desde hace un largo periodo de tiempo.
8	¿El ambiente laboral es adecuado dentro de la empresa?		X	
9	¿Toda la información es accesible a los trabajadores?		X	
10	¿Existe un medio de comunicación donde se transmite o donde se encuentra la información?	X		
11	¿Se revisan y analizan los resultados de las decisiones para hacer una retroalimentación o un plan de mejora?	X		

Anexo 5: ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y FACTURACIÓN.

Objetivo: Profundizar en la comprensión de los mecanismos, procesos y prácticas mediante los cuales se gestiona la información dentro del departamento de Ventas y Facturación de Proquimarsa S.A., con el fin de obtener información y analizar cómo dicha gestión incide en la disponibilidad, acceso, calidad y uso de la información en los procesos de toma de decisiones estratégicas, considerando sentar bases para la posible implementación de indicadores de gestión como herramienta de optimización.

1. ¿Cómo podría describirme usted que se lleva a cabo el proceso de la toma de decisiones en su departamento?
2. ¿Considera usted que existen dificultades para poder acceder a la información dentro del departamento de Ventas y facturación? ¿Como cuáles?
3. ¿Podría explicar cómo se transmite y comparte la información dentro de su departamento y con otras áreas de la empresa?
4. Desde su experiencia, ¿considera que la información disponible es suficiente y oportuna para apoyar la toma de decisiones estratégicas?
5. ¿Cree que el uso de indicadores de gestión podría fortalecer este proceso?
6. ¿Cree que el flujo de la información bajo la creación de indicadores de gestión podría aportar mayor valor para la toma de decisiones estratégicas?
7. ¿Considera que existen limitaciones para hacer uso eficiente de la información dentro del departamentos de Ventas y Facturación o ventas?

Anexo 6: ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA.

Objetivo: Recolectar información relevante desde la perspectiva de la Gerente General sobre la disponibilidad, acceso, calidad y uso de la información en los procesos de toma de decisiones estratégicas, con el fin de identificar fortalezas, limitaciones y oportunidades de mejora en la gestión de la información en la empresa, especialmente en el área de Ventas y Facturación, considerando sentar bases para la posible implementación de indicadores de gestión como herramienta de optimización.

1. Desde su experiencia, ¿con qué frecuencia recibe información actualizada y relevante que permita tomar decisiones estratégicas acertadas en la empresa?
2. ¿Considera que el acceso a la información en su área de responsabilidad es eficiente?
¿Qué limitaciones ha identificado en los procesos actuales?
3. ¿Qué tan adecuadas considera las herramientas tecnológicas actuales (sistemas, software, bases de datos) para gestionar la información utilizada en la toma de decisiones?
4. ¿Con qué frecuencia se intercambia información entre el área de Ventas y otros departamentos clave como Finanzas, Logística o Producción? ¿Cree que este flujo de datos podría ser optimizado mediante indicadores de gestión compartidos?
5. ¿Qué tan probable considera que la implementación de indicadores de gestión contribuya a mejorar el proceso de toma de decisiones en Ventas y Facturación?