

**MODELOS DE TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS, UTILIZADOS POR LOS  
GERENTES DE LAS PYMES COMERCIALIZADORAS DE MEDICAMENTOS PARA  
EL CONSUMO HUMANO DE LA CIUDAD DE POPAYÁN, 2017.**

**DYANA KATHERINE LÓPEZ VALENCIA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2017**

**MODELOS DE TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS, UTILIZADOS POR LOS  
GERENTES DE LAS PYMES COMERCIALIZADORAS DE MEDICAMENTOS PARA  
EL CONSUMO HUMANO DE LA CIUDAD DE POPAYÁN, 2017.**

**DYANA KATHERINE LÓPEZ VALENCIA**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:**

**MG. MARTHA LUCIA ACOSTA RANGEL**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2017**

## Agradecimientos

En primer término a **Dios**, quien me ha dado la vida, el presente y me dará el futuro que merezco.

A mis Padres, **Yaleydo López** (Q.E.P.D) y **Diana Valencia**, quienes con sus esfuerzos moldearon la persona que soy, motivándome a seguir por el camino del estudio.

A mis Hermanos, **Nicolás López**, **Andrea López** y **Jhon Fredy Calderón**, mis sobrinos **Valentina López B** y **Juan Pablo Chamorro** y a mi Novio, **Diego Córdoba**, por su constante apoyo y motivación para que cada día me supere personal y profesionalmente.

A mis Familiares, Docentes, Amigos y Compañeros de Estudios, con quienes compartí momentos buenos y malos de esta aventura, quiero compartir con ellos mi logro.

A la Profesora **Martha lucia Acosta**, por brindarme sus conocimientos y su apoyo constante en la realización de este trabajo.

A los gerentes **Fernanda Rojas**, **Harley Méndez**, **Jesús Gómez**, **Juan Muñoz** y **Rubén Cerón** por su contribución con el desarrollo de esta investigación.

## **Resumen**

Esta investigación se realizó, con el fin de identificar los modelos de toma de decisiones financieras utilizados por los gerentes. La metodología que se utilizó para el estudio fue de tipo cualitativo, teniendo como población participante las PYMES dedicadas a la comercialización de medicamentos para el consumo humano de la ciudad de Popayán; como instrumento para la recolección de la información se utilizó la entrevista semi estructurada, que se aplicó a cinco gerentes de las empresas del sector. Una vez recolectada la información, se procedió a realizar el análisis de la misma, por medio de la cual se determina que los modelos de toma de decisiones de tipo financiero, utilizados por los gerentes del sector, están inmersos en la teoría de Vroom y Yetton, con dos tipos de combinaciones de los cinco estilos de liderazgo (autocrático 1-consultivo1 y autocrático – consultivo 2), en la racionalidad limitada y la económica.

# Tabla de contenido

Introducción .....	vii
Capítulo I .....	1
1. Problema de investigación .....	1
1.1. Descripción de problema.....	1
1.2. Formulación de problema .....	2
1.3. Justificación de problema.....	2
2. Objetivos.....	3
2.1. Objetivo general .....	3
2.2. Objetivos específicos.....	3
Capitulo II .....	4
3. Marco de referencia .....	4
3.1. Antecedentes de investigación .....	4
3.2. Marco teórico .....	9
Capítulo III .....	25
4. Metodología.....	25
4.1. Tipo de estudio y/o diseño .....	25
4.2. Población y muestra.....	25
4.3. Instrumento.....	26
4.4. Recolección de datos.....	26
4.5. Análisis de datos .....	26
Capítulo IV .....	27
5. Análisis de resultados .....	27
5.1. Caracterización académica y de experiencia de los gerentes.....	27
5.2. Entorno de la organización .....	28
5.3. Toma de decisiones empresariales .....	34
5.4. Aspectos psicológicos.....	43
Capítulo V.....	47
6. Conclusiones .....	47
Lecciones aprendidas .....	48

<b>Anexos .....</b>	<b>49</b>
<b>Anexo 1: Modelo de entrevista.....</b>	<b>49</b>
<b>Anexo 2: Carta de presentación.....</b>	<b>52</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>53</b>

## **Introducción**

En vista de que las PYME en el país, forman un bienestar para la sociedad generando empleo y movimiento en la economía, el presente estudio se realizó con el objetivo de identificar los modelos de toma de decisiones financieras, que utilizan los gerentes de las PYME dedicadas a la comercialización de medicamentos para el consumo humano de la ciudad de Popayán, 2017, puesto que en las organizaciones las decisiones representan un papel importante para la permanencia en el mercado.

En el primer capítulo, se presenta el problema de investigación, el cual está conformado por la descripción, formulación y justificación; además, se plantea el objetivo general y los específicos.

En el segundo capítulo, se expone el marco de referencia, conformado por los antecedentes de investigación y el marco teórico, con la finalidad de dar a conocer los temas relacionados a las decisiones, las finanzas y la legislación de sector.

En el tercer capítulo, se lleva a cabo la metodología empleada, que incluye el tipo de estudio, la población y muestra, el instrumento, la recolección de datos y el análisis de datos.

En el cuarto capítulo, se encuentra el análisis y la discusión de los resultados, teniendo en cuenta cada una de las categorías de la investigación.

Finalmente, el quinto capítulo se muestra las conclusiones.

## Capítulo I

### 1. Problema de investigación

#### 1.1.Descripción de problema

La existencia de las pequeñas y medianas empresas forma un bienestar para la sociedad generando empleo y movimiento en la economía de la ciudad. Es por esto, que la toma de decisiones está presente diariamente en diferentes situaciones a las cuales nos enfrentamos; en las organizaciones las decisiones representan un papel importante para la permanencia en el mercado, por ende es necesario buscar información suficiente para elegir una alternativa y que ésta sea la más conveniente.

En la mayoría de las pequeñas y medianas empresas la contabilidad se maneja como un requisito fiscal, no como una fuente de información para tomar decisiones; en algunas ocasiones estas son tomadas por intuición o por experiencias satisfactorias pasadas, no por medio de un análisis coherente de posibles efectos en el futuro. Los efectos en el futuro ya sean de corto, mediano o largo plazo deben ser estudiados porque de estos depende la permanencia o existencia de la empresa en el mercado, es por esto, que una decisión no debe ser tomada sin una racionalidad ni una lógica que permita obtener un resultado satisfactorio o que garantice un menor grado de incertidumbre al respecto.

Debido a que hay un desconocimiento en cómo se toman las decisiones financieras, es necesario realizar una investigación que permita identificar ¿cuáles son los modelos de toma de decisiones financieras que utilizan los gerentes de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), dedicadas a la comercialización de medicamentos para el consumo humano de la ciudad de Popayán, en el año 2017?, con el propósito de conocer la realidad de estas empresas, puesto que la mayoría de organizaciones que existen en este territorio son de este tamaño y de ellas depende en gran medida el crecimiento económico del país.



## **1.2. Formulación de problema**

¿Cuáles son los modelos de toma de decisiones financieras que utilizan los gerentes de las PYMES, dedicadas a la comercialización de medicamentos para el consumo humano de la ciudad de Popayán, en el año 2017?

## **1.3. Justificación de problema**

A lo largo de la historia y en la actualidad la toma de decisiones ha estado presente en cada momento dentro de una organización, para que estas nos brinden resultados positivos en el transcurso del tiempo es necesario tratar de tener información clara y precisa en el momento de escoger una alternativa y así permanecer en el mercado.

Según la RED ORMET (2013), en Popayán existen 7.825 empresas, de las cuales 334 y 39 son pequeñas y medianas empresas respectivamente, las cuales generan buenos aportes para la economía del sector. Lamentablemente en las PYMES no se tiene un conocimiento acerca de cómo se toman decisiones financieras, en algunas ocasiones estas se realizan sin tener en cuenta la contabilidad que se maneja en la empresa y generalmente los gerentes y/o propietarios se sienten con el conocimiento necesario para poner en marcha una acción.

Como primera instancia, este trabajo se realiza con el fin de traer beneficios para las PYMES, puesto que, por medio de la relación academia – empresa, estas organizaciones permitirían identificar los modelos de toma de decisiones financieras que utilizan los gerentes de estas y así ayudar a que inicien un proceso de decisión racional por medio del análisis que se realizara y las conclusiones que se darán del trabajo. Además, en la medida que las PYMES de la ciudad puedan tomar decisiones con menor incertidumbre y así garantizar la permanencia de sus organizaciones en el mercado, esto traerá igualmente un beneficio para la sociedad como parte de esa economía.

Este trabajo aporta información favorable a los procesos de toma de decisiones que se estén llevando al interior de las PYMES, debido a que, por medio de los resultados obtenidos estas podrán tomar conciencia de la importancia que tiene los modelos que inciden en la toma de decisiones, lo cual tendrá como consecuencia la implementación de medidas que las encaminen

hacia la disminución de la incertidumbre. Además, aporta a la academia puesto que es un estudio que servirá como marco de referencia para futuras investigaciones que se adelanten en la ciudad, también para mejorar los currículos de las materias en busca de entregarles a los estudiantes aspectos más cercanos a la realidad del entorno.

## **2. Objetivos**

### **2.1.Objetivo general**

Identificar los modelos de toma de decisiones financieras, que utilizan los gerentes de las PYME dedicadas a la comercialización de medicamentos para el consumo humano de la ciudad de Popayán, 2017.

### **2.2.Objetivos específicos**

- Determinar los factores que inciden en la toma de decisiones financieras de algunas PYME de la ciudad de Popayán.
- Analizar el papel de los estados financieros en la toma de decisiones a nivel gerencial.
- Conocer los tipos de informes diferentes a los financieros, que facilitan la toma de decisiones a nivel gerencial.

## Capítulo II

### 3. Marco de referencia

#### 3.1. Antecedentes de investigación

##### 3.1.1. Internacionales

En primera instancia se tiene el diagnóstico para el desarrollo de una metodología en la toma de decisiones financieras para la micro y pequeña industria del estado de Tlaxcala. En este estudio se emplea una investigación de tipo descriptiva, con un diseño no experimental, transversal y de campo; para efectos de la recolección de la información se ha tomado en cuenta una muestra estratificada.

Como resultado se presenta la falta de personal capacitado en las áreas financieras, lo cual origina pérdida de información que dificulta la toma de decisiones para estos empresarios. Por otro lado, la falta de planeación perjudica en los costos de producción por no considerar indicadores financieros.

Además, la micro y pequeña industria manufacturera del estado de Tlaxcala, necesitan de la aplicación de índices financieros que permitan el mejoramiento de la toma de decisiones gerenciales, basados en datos reales de las organizaciones en un periodo de tiempo determinado para el desarrollo de las empresas. (Saldaña, García, Torres. et al., 2014).

##### 3.1.2. Nacionales

- Investigación denominada: Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros; con el fin de conocer los principios que soportan el modelo de decisión usado por los gerentes de las MIPYMES en Cali y la incidencia de los indicadores financieros y no financieros en el proceso de toma de decisión.

Esta investigación emplea métodos cualitativos y cuantitativos para el procesamiento e interpretación de los resultados obtenidos, con un tipo de estudio de carácter inductivo. Como instrumento utilizaron encuestas que se procesaron con la ayuda del programa econométrico SPSS (Statistical Package for Social Sciences), que mediante su aplicación permite realizar un análisis descriptivo de una o diversas variables.

A manera de conclusión, se llega a que los gerentes de la micro, pequeña y mediana empresa se apoyan para su toma de decisión en la información que se desprende de los estados financieros tradicionales, siendo los de principal observancia los de rentabilidad y al establecer combinación de indicadores, la seleccionada fue la de Rentabilidad y Liquidez; aunque, en un menor porcentaje algunos gerentes afirmaron tener en cuenta indicadores no financieros como: satisfacción del cliente, clima organizacional, el posicionamiento del producto, la credibilidad, entre otros. (Gonzales y Bermúdez, 2008).

- Investigación denominada: La administración financiera: una utopía en las microempresas; realizada con la finalidad de obtener, en primer lugar un avance en el estado del arte de la administración financiera resultado de un rastreo bibliográfico sobre su historia, en segundo lugar una comparación de la forma como se ejerce en Estados Unidos, México, España y Colombia, a partir del estudio de autores de estos países, y en tercer lugar se plantea la brecha existente entre la teoría y la práctica de la administración financiera, a partir del contraste de la teoría propuesta por diferentes autores expertos en el tema, con los resultados obtenidos de las investigaciones con microempresarios del departamento de Boyacá.

Esta investigación aplico un método exploratorio y analítico, en el cual se realizaron un total de 779 encuestas a pequeños empresarios del departamento de Boyacá, provincia centro, de diferentes sectores de la economía.

En últimas, los autores se han concentrado en las grandes empresas y no han diseñado herramientas para microempresas, dejando así una brecha a la hora de aplicar la teoría de la administración financiera que ellos proponen. En el departamento de Boyacá es visible el atraso de las microempresas en todas las áreas de la administración, y es preocupante que quien toma las decisiones financieras y en general todas las decisiones son personas con bajo nivel académico, razón por la cual lo hacen en una forma muy empírica conllevando a que las microempresas del departamento no crezcan. (Mariño y Medina, 2009).

- Modelo integral de análisis financiero: El análisis financiero como herramienta fundamental para la detección de aspectos críticos en una Pyme del sector comercial. Donde demuestra que el Análisis Financiero es una herramienta administrativa, producto de la contabilidad, que exalta y resalta los puntos críticos de una empresa, tales como eficiencia en la utilización de recursos, capacidad en la generación de utilidades, concentración de capital y acumulación de obligaciones, por tal razón, la importancia de esta radica en la capacidad de resumir integralmente las debilidades y fortalezas en las finanzas, creando parámetros de medición y control. Los administradores de PYMES en Colombia, teniendo en cuenta los resultados podrán generar planes de acción y toma de decisiones objetivas encaminadas a subsanar y superar los escenarios de riesgo.

El Análisis Financiero surge como estrategia para la predicción de quiebras en las empresas, a principios del siglo XX, sin embargo y como es natural, la evolución rezagó los métodos univariados dando paso al análisis multivariable, el cual correlaciona y contrasta los elementos produciendo una respuesta financiera holística de la organización.

El Modelo Integral de Análisis Financiero interpreta los estados financieros, comparando las variables a través de técnicas estadísticas buscando dependencias directas, variaciones significativas y tendencias de los hechos económicos con el fin de prospectar vulnerabilidades y riesgos. Además, de las dificultades detectadas deberá incluir las posibles soluciones o recomendaciones, con el fin de orientar al administrador de la PYME en la resolución de los conflictos financieros y económicos.

Por otro lado, el modelo planteado puede llegar a satisfacer la necesidad de muchos inversionistas sobre el estado real de las organizaciones en las cuales concentraran su capital, también puede utilizarse como herramienta para medir la gestión administrativa, al comparar la información financiera en dos momentos de un periodo, puesto que cada decisión tomada se verá reflejada en las utilidades, costos, gastos o recursos de la organización.

De los métodos de análisis utilizados, no es preciso afirmar cual es el más eficiente o cual es el menos relevante, puesto que cada uno tiene una característica específica de evaluar la información contable, sin embargo, no se debe aplicar un solo método, puesto que no sería productivo en la detección de riesgos y aspectos críticos, es decir, el conjunto de métodos hacen del Análisis Financiero Integral la estrategia más efectiva para conocer el estado real de una organización. (Benavides, 2014).

- Actitudes de los emprendedores de micro y pequeñas empresas frente a la adquisición de información externa para la toma de decisiones comerciales; en la metodología se diseñó un procedimiento de investigación en el contexto sociocultural de la ciudad de Bogotá para identificar las actitudes de los empresarios de este tipo de empresas. La recolección de información se hizo a través de un instrumento cuantitativo, con una orientación de medición actitudinal y las preguntas se elaboraron buscando medir las actitudes de los emprendedores con respecto a las siguientes variables: estrategias de adquisición de información externa, uso de la información, origen de la información externa y flujo de la información en las empresas.

La literatura en Colombia muestra que las micro y pequeñas empresas tienen una mirada interna para la toma de decisiones comerciales, sin embargo, los resultados revelan que los empresarios de este tipo de organizaciones están de acuerdo sobre el origen externo de información para el desarrollo de las mismas. Lo anterior parece operar en el terreno del deber ser, ya que las micro y pequeñas empresas tomadas como muestra adquieren información externa sin programas ni personal a cargo y sin darle apropiada

motivación a dicho personal. Así se encuentra un panorama que la literatura académica ha calificado de ad hoc, donde la adquisición de información externa es incidental y no estructurada, lo que supone problemas para la adecuada gestión de la información.

No se está concretamente de acuerdo en la necesidad de información externa, aun cuando se considere primordial para la toma de decisiones y el éxito comercial. Al respecto, llama la atención que sobre las lecciones aprendidas por la empresa en el pasado, no se esté de acuerdo sobre su importancia para el crecimiento empresarial.

Este panorama actitudinal, al igual que como la literatura académica señala en otros lugares, deja de frente a un carácter intuitivo (o tácito) de la adquisición de información que se evidencia en la ausencia de programas para su ejecución. Además, de la falta de acuerdo sobre la necesidad de formalización de los procesos, las deja frente a mecanismos de adquisición que operan de forma incidental y por agentes externos que pueden llegar a estar incorporados o no dentro de la empresa.

Los resultados se asemejan a lo encontrado en la literatura respecto al uso del internet como el medio más utilizado para la adquisición de información, lo que supone una baja inversión en dicha gestión, aun cuando se utilicen otros medios de comunicación. Esto va en línea con los hallazgos de una percepción sobre un alto costo de la adquisición de información, aunque esto no inhibe la posibilidad de la contratación de servicios de este tipo o por lo menos una apertura a hacerlo.

Al parecer la tendencia hacia esa mirada interior ha ido cambiando y los empresarios parecen estar modificando este comportamiento que si bien, no es decidido hacia lo externo, que puede abonar terreno para el crecimiento. Esto lo corrobora una mejor intensidad de dicha adquisición con respecto a la competencia y la contratación de personal que aporte habilidades y conocimiento.

A pesar de las oportunidades identificadas en este artículo, aún falta mucho camino, más aun cuando la centralización de la micro y la pequeña empresa muestra que la adquisición de información externa está centrada en los líderes, la disponibilidad de la esta es media, así como la consciencia de los empleados sobre las situaciones de la organización. (Castaño, 2011).

### **3.2. Marco teórico**

Debido a que la idea central en esta investigación, es la toma de decisiones financieras en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Popayán, es de suma importancia conocer los conceptos necesarios en cuanto al ámbito antropológico, psicológico y financiero que nos guiaran en el desarrollo de este trabajo.

Para empezar, es importante reseñar que el objeto de estudio de esta investigación son las organizaciones específicamente las pequeñas y medianas empresas, por lo cual es oportuno mencionar el aporte realizado por Mintzberg (1991) en su libro *Mintzberg y la Dirección*, donde expresa que toda organización posee una configuración o arquetipo que surge de la premisa de que en el mundo organizacional existen siete (7) tipos de organizaciones, las cuales son “Empresarial, maquina, diversificada, profesión al, innovadora, misionera y política”, además de ello, el autor afirma que ninguna organización real es jamás exactamente igual a uno de los siete tipos, por lo que algunas de estas se aproximan bastante a una de las configuraciones, así como otras serán una combinación de las mismas.

Teniendo en cuenta esta clasificación se identifican las PYMES como una configuración empresarial, dado que generalmente poseen una estructura simple y flexible, debido a que hay pocos gerentes en la línea media dando lugar a que el poder se encuentre totalmente centralizado frente a la toma de decisiones, por lo que la autoridad reside en su propietario o administrador; con base en lo anterior, se puede decir que el mecanismo fundamental de coordinación que más se hace visible en la organización es la supervisión directa, en el cual, el trabajo desempeñado por los colaboradores de la organización, es influenciado por los lineamientos u órdenes de la persona a cargo; en este orden de ideas son muy pocas las



actividades que se encuentran formalizadas, generando una ausencia de estandarización en este tipo de configuración empresarial.

En cuanto al ámbito antropológico, en las organizaciones se pueden tomar dos tipos de decisiones: primero están las de tipo individual: son aquellas que una persona toma sin ninguna influencia de otra, estas son recomendables cuando la decisión se debe tomar en un periodo corto de tiempo, la cual no implica riesgo, además que el nivel de importancia no es muy alto y existen pocas alternativas. En segunda instancia están las decisiones grupales: en las que básicamente actúan dos o más personas, que opinan en todo o en parte de este proceso; se recomienda para decisiones importantes en las organizaciones, en este caso la responsabilidad es de todos los participantes, además representan un alto riesgo y comprometen muchos recursos de las organizaciones. A partir de esto, se puede decir que las decisiones grupales son más científicas, puesto que involucran el previo conocimiento de todas las personas que participan en la discusión y el proceso en la elección. (Zapata, Murillo, Martínez, Gonzales, Salas, Ávila & Caicedo, 2009).

Por lo anterior cabe mencionar algunas diferencias entre la toma de decisiones en grupo y a nivel individual, las cuales radican principalmente en la interacción social del proceso, además de que toda decisión se encuentra enmarcada dentro de un contexto y este incide provocando que en algunas ocasiones sea un activo, mientras que en otras puede ser un pasivo, esto se puede evidenciar en la Figura 1.

Figura 1. Activos y pasivos de la toma de decisiones en grupo

Activos +	Pasivos –
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los grupos acumulan mayores conocimientos y datos sobre hechos.</li> <li>• Los grupos tienen una perspectiva más amplia y evalúan más alternativas.</li> <li>• Los individuos que participan en las decisiones de grupo quedan más satisfechos con la decisión que se toma y es más probable que la respalden.</li> <li>• Los procesos grupales de decisión responden a una función de comunicación importante, así como a una función política útil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los grupos suelen trabajar más lentamente que los individuos.</li> <li>• Las decisiones grupales en general implican compromisos considerables que podrían originar decisiones bastante lejos de ser las óptimas.</li> <li>• Los grupos suelen estar bajo el dominio de un individuo o un pequeño grupo, por lo tanto, negarían muchas de las virtudes de los procesos grupales.</li> <li>• La sobredependencia de la toma de decisiones en grupo llega a inhibir la capacidad de la administración para actuar con rapidez y determinación cuando es necesario.</li> </ul>

Fuente: Administración, Michael A. Hitt, J. Stewart Black y Lyman W. Porter. Pág. 317. (2006)

El contenido de la figura anterior destaca que no hay bases para concluir que una toma de decisiones, ya sea individual o colectiva sea superior a la otra. Por el contrario, es preferible que sean los individuos que participan y la situación en sí la que debería guiar la elección de la técnica más idónea para una decisión.

En cuanto al estilo de la toma de decisiones, la cultura influye en el uso del análisis, así como también sobre el estilo de pensamiento favorecido por una organización, lo cual afecta el proceso decisorio; como resultado, organizaciones que operan en el mismo entorno y con diferentes culturas, la interpretan de maneras muy distintas, “La cultura actúa como un filtro perpetuo o un lente que establece las premisas para las decisiones”. Snodgrass, (Como se cita en Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2010, p. 210).

Además de esto, es necesario conocer el concepto de toma de decisiones por Herbert Simón (como se cita en Alcalá, J. 2014), que afirma que son “los procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo y que tienen como meta primaria la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema”. La toma de decisiones se puede presentar en diferentes contextos: tanto a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo

momento se pueden presentar, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas.

Teniendo en cuenta que el ser humano posee una racionalidad limitada y en la búsqueda de las estrategias planteadas para encontrar las soluciones, Simón describe según lo más óptimo el proceso de toma de decisión en cinco pasos, los que se pueden evidenciar a partir de la Figura 2. (Alcalá, 2014).

Figura 2. Proceso óptimo de decisión según Simón



Fuente: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/4054/4831>

Sin embargo, a pesar de este proceso se debe tener en cuenta que los individuos poseen un apartado cognitivo limitado que le impide tomar decisiones racionales, pero le permite procesar información y crear conocimiento, así como también le ayuda a crear estrategias frente a los problemas que constantemente enfrenta. Simón, (como se cita en Alcalá, 2014).

Por otra parte, Corner, Kinicki y Keats (1994) en su modelo paralelo de toma de decisiones estratégicas (ver Figura 3), afirman que los individuos y las organizaciones utilizan los mismos principios, este modelo inicia con la atención: en la cual se determina que información será procesada y cual será pasada por alto, continúa con la codificación: estas categorías son fuentes de predisposición porque hacen surgir las matrices, las cuales brindan sentido a la información

examinando coincidencia entre la misma y las categorías existentes, cualquier cosa que ingrese puede convertirse en estereotipo dentro de una categoría, para un marco de común interpretación es necesario alguna clase de estructura de conocimiento grupal, por esto Corner y sus colegas distinguen dos tipos de estos: los emergentes y afianzados llamados “marcos por consenso” y los que se construyen de una manera ad hoc para enfrentar un nuevo problema o gestión denominados “marco emergente”.

Almacenamiento/recuperación: el conocimiento parte de la memoria; en el caso de los individuos ésta es una red de asociaciones, en el caso de las organizaciones estas también están enmarcadas en formas de reglas, procedimientos, formularios, tecnologías y convenciones. La organización influye sobre el individuo para que acepte las rutinas existentes, estas pasan a ser parte de la memoria armonizando de este modo el conocimiento de la organización, es por esto que entre el individuo y la organización hay un vínculo de socialización y culmina en la elección: antes de dirigirse decididamente a la resolución del proceso de elegir, avanza y retrocede de una etapa a otra, donde se puede dar la impresión de que ya se tomó la decisión, pero en realidad se trata de algo emergente, esta categoría no se puede tomar como un proceso aislado puesto que la determinación puede contribuir a recopilar más información y también a tomar medidas. Finalmente el proceso concluye con la evaluación de resultados: los individuos y las organizaciones otorgan un sentido a sus elecciones y comienza el proceso de feedback. (Como se cita en Mintzberg et al. 2010).

Figura 3. Modelo paralelo de toma de decisiones estratégicas



Fuente: Safari a la estrategia (2010: 202)

No obstante, Rheault (1982) expresa las fases del proceso racional en la toma de decisiones (ver Figura 4), afirmando que se tendrá que utilizar la experiencia y la estimación cuando no pueden elaborarse relaciones matemáticas para describir los resultados. Por ende, se debe hacer la comparación de las opciones, una vez que se ha organizado satisfactoriamente la información, que indique los posibles resultados de varias alternativas factibles; con el propósito de determinar cuál de estas es la que más cumple satisfactoriamente con los objetivos deseados, se realiza una comparación de los resultados con los objetivos preestablecidos.

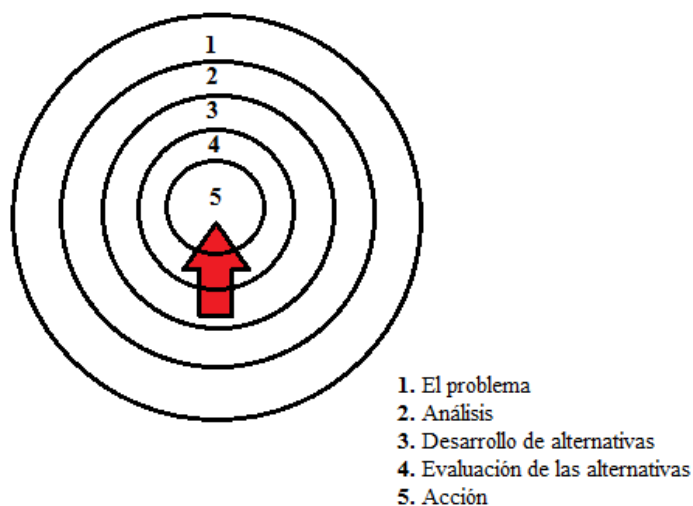
En la mayoría de los problemas de decisiones, la manera más fácil de valorar adecuadamente los resultados es atribuir un valor monetario a los efectos puramente financieros de cada estrategia y ajustar después este valor monetario, tomando en cuenta los efectos intangibles que deben considerarse. Sin embargo, existe un gran obstáculo que hay que salvar; este obstáculo se relaciona con el periodo para el cual se hace esa evaluación de la estrategia". (p. 35)

De ahí, el decisor delimita su problema mediante la selección de alguna futura fecha de evaluación, en la cual no vale la pena tener en cuenta cursos de acción y acontecimientos que puedan ocurrir. Al describir su problema el decisor solo considera eventos y actos que puede conocer o escoger antes de su fecha definitiva de evaluación, además describirá y juzgará los

efectos de cada estrategia tal como el considere. Posteriormente, el decisor tiene que elegir un criterio de valoración, este le asigna un valor que describa la consecuencia de la mejor manera y a esta cantidad la llama su criterio de valoración para los resultados; y su valor, en la fecha seleccionada de evaluación, se llama valor terminal.

A continuación, el decisor calcula el valor terminal real de su criterio que resultará de cada curso de acción estimado. Finalmente, una vez se haya tomado la decisión, para asegurarse de que se han considerado todos los aspectos importantes, es aconsejable que se vuelva a estudiar la situación. Los efectos potenciales de la decisión deberían examinarse nuevamente antes de que se efectúe el curso de acción preferido.

Figura 4. Las fases del proceso racional en la toma de decisiones.



Fuente: Rheault (1982).

Como se mencionó anteriormente, la toma de decisiones psicológicas se deben tener en cuenta, puesto que son una parte importante del estudio, así pues, a la hora de hablar de estas se deben tener en cuenta los modelos de racionalidad seguidos de cada paso a realizar para la elección adecuada, dependiendo de lo expresado por los diferentes autores, así como también los aspectos psicológicos que en ella influye.

Para expresar los modelos para la toma de decisiones y los modelos que conforman la racionalidad en estas, es de suma importancia conocer el concepto de racionalismo:

Es un sistema filosófico, pero su principal pertinencia está en el problema del conocimiento. Se plantean varios problemas distintos: el origen la formación de las ideas y la fuente o fundamento de la verdad. El racionalismo se enfrenta con el empirismo. El empirismo defiende la experiencia como fuente principal de la verdad. El racionalismo en cambio, defiende que la razón es la única o principal fuente de nuestras ideas y de la verdad del conocimiento. (Rojas C., 2005)

De ahí, en la toma de decisiones se han recibido aportes de diferentes modelos de racionalidad según la percepción de sus autores, dentro de estos modelos están: modelo de Kepner y Tregoe, modelo de Vroom y Yetton, modelo de Mintzberg, Raisinighani y Theoret y los modelos que conforman la racionalidad en la toma de decisiones: racionalidad económica, limitada, política, organizacional y de “bolsa de basura”.

El modelo de Kepner y Tregoe, con un enfoque de análisis imparcial, se hace de una manera sistemática para mejorar las potencialidades y analizar riesgos. Este modelo se basa en una forma sistemática de organizar y establecer la información por un orden prioritario, el cual sirve de apoyo para extender y aumentar las habilidades de un pensamiento crítico y reflexivo. (Zapata et al. 2009).

Esta metodología supone y analiza cuatro instancias: primero el análisis de la situación, donde se tiene en cuenta la posición en ventaja o desventaja de la organización frente al entorno, permite evaluar, clarificar y descomponer circunstancias complejas en acontecimientos controlables; está diseñado para identificar problemas que deben ser resueltos, decisiones que deben ser tomadas y eventos futuros que deben ser alcanzados y planificados; segundo el análisis de problemas, que permite identificar la relación causa-efecto de una situación y entender las correlaciones necesarias para resolver un problema mediante el siguiente proceso: definir el problema, identificar posibles causas, evaluarlas y confirmar la verdadera.

Tercero el análisis de decisiones, con el cual previamente se debe identificar de manera clara la situación y las causas que la llevaron a ella, de ahí se puede elegir la opción más segura y acertada, teniendo en cuenta la clarificación del propósito, evaluación de alternativas, valoración

de riesgos y la toma de decisión, este análisis tiene tres situaciones fundamentales: analizar las razones para la toma de decisión y su propósito, analizar las opciones disponibles y analizar el riesgo relativo de cada alternativa. Finalmente el análisis de problemas potenciales, este estudio involucra el trabajo con escenarios futuros y anticiparse a circunstancias que pueden convertirse en oportunidades, evitar posibles resultados negativos, además contempla analizar lo que ya se conoce para evitar consecuencias; el proceso a seguir es el siguiente: se deben identificar las posibles causas, luego se toma acción preventiva y por último se elabora un plan de contingencia. (Zapata et al. 2009).

El modelo de Vroom y Yetton, considerado también como el modelo de participación del líder, en este se relaciona la participación de este y el comportamiento de la toma de decisiones ya sea rutinario o no rutinario. Aquí se estudia si las decisiones son grupales o individuales y son de carácter normativo. (Zapata et al. 2009).

Los cinco estilos de liderazgo que complementan el modelo de participación del líder son:

Autocrático 1. Se toma la decisión solucionando por sí mismo el problema o con base en los hechos que se tengan a disposición.

Autocrático 2. Se toma la decisión con base en la información recaudada de los subordinados.

Consultivo 1. Se comparte la información sobre el problema con los subordinados importantes, se escuchan las sugerencias, pero la decisión final es solo suya.

Consultivo 2. Usted toma una decisión con base en las ideas y sugerencias que surgen mediante el compartir del problema con los subordinados, en una relación grupal; esta decisión finalmente puede o no reflejar la influencia de los subordinados.

Grupo 1. Se comparte el problema con los subordinados en una relación grupal, teniendo como meta ayudarlos a tomar una decisión donde coincidan las opiniones de la mayoría, donde la opinión del líder no va a pesar más sobre las otras. Amorós, (como se citó en Zapata et al. 2009).



El modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret, el cual trata de desarrollar las diferentes fases por las que debe atravesar un proceso de decisión para escoger la alternativa más conveniente, las fases de este proceso son cinco: identificación: que comprende dos aspectos que se relacionan con el reconocimiento de la decisión, es decir la identificación de los problemas, oportunidades y crisis y el diagnóstico del problema, con el propósito de comprender los síntomas y las causas del mismo. Desarrollo: donde se establecen las alternativas posibles de solución para un problema específico. Juicio: es personal, debido a que la elección la realiza un individuo en su mente. Negociación: donde se escoge de una serie de propuestas hechas por un grupo de personas que expresan sus juicios e intereses, la que más se aproxime al beneficio de las partes y análisis: después de una elección administrativa, se realiza una evaluación por parte de los tecnócratas. (Zapata et al. 2009).

Según (Zapata et al. 2009), En cuanto a la racionalidad en la toma de decisiones, es posible que el ser humano cometa errores al actuar y tomar una decisión entre varias alternativas, pero el resultado solo se puede analizar después de actuar, el ser racional nunca toma decisiones para obtener un resultado negativo, siempre busca sus beneficios tomando buenas decisiones. El ser humano elige en todo acto de su vida, al contar con recursos escasos y limitados para satisfacer sus necesidades, algunas veces el resultado para cubrirla, al actuar no es el óptimo. A partir de esto, se presentarán los modelos que conforman la racionalidad en la toma de decisiones:

- Modelo de racionalidad económica: este consta de dos supuestos, el primero, asume que las personas tienen racionalidad económica, siempre buscan tener el mayor beneficio posible y producir al máximo; el segundo, define que los seres humanos tratan de maximizar de forma lógica y ordenada los logros. Al definir al individuo con una racionalidad ilimitada, este modelo ha recibido muchas críticas, ya que para que funcione se requeriría que todos los individuos fueran iguales o compartieran el mismo código de valores, a pesar de esto, ha sido la base de todos los modelos posteriores.
- Modelo de la racionalidad limitada: propuesto por Simón en 1972, fundamentado en que las personas no pueden obtener una solución óptima, aunque la quieran encontrar y se contentan con un resultado satisfactorio, debido a la ausencia de información; además, tienen capacidades imperfectas para poder procesar todos los datos necesarios. Así

mismo, el ser humano no tiene conocimiento ilimitado, por lo tanto, este modelo se basa en la observación de algunas irregularidades que se presentan en la naturaleza.

- Modelo de “bolsa de basura”: la clave de este, consiste en que a través de las situaciones de decisión, se logren entender los procesos decisorios, en los cuales, las coaliciones y sus individuos combinan los problemas y las soluciones, en función de la cantidad de bolsas que existan. Además, este modelo surge de simulación de procesos de decisión en computador, derivando unas estimaciones estadísticas que proporcionan necesarias herramientas para su instrumentación y definiendo seis explicativas hipótesis.
- Modelo de racionalidad política: propuesto entre otros autores por Lindblom en 1965, quien menciona que el deber ser es el factor clave y parte de cómo se toman en la realidad las decisiones, pero aplicado en formulaciones ideales. Esta racionalidad es incremental y procura ser una herramienta de práctica aplicación.
- Modelo de racionalidad organizacional: transforma en racionalidad organizacional la individual, es decir, son heredados los objetivos por los miembros de la organización, los cuales, alinean los objetivos individuales y su racionalidad seguirá la lógica organizacional por encima de lo individual.

Además de lo anterior, es vital mencionar que la base de la orientación en el mundo exterior está constituida por la percepción, la memoria y la imaginación y que su acción sirve para aprehender, reproducir y acumular lo que nos rodea (Zapata et al. 2009).

Ahora bien, se han realizado estudios acerca del modo en que los individuos procesan la información para tomar decisiones, especialmente las distorsiones y preferencias que suelen revelar. A partir de esto, Simón señala que “la noción del mundo es grande y compleja, mientras que en comparación los cerebros humanos y su capacidad de procesar información son notablemente limitados” (p.196). Por lo tanto, la capacidad de tomar decisiones es un vano esfuerzo por ser racional. (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2010)

Por su parte, Makridakis realizó un comentario a lo que denominó “convenciones infundadas o saber convencional:

Hemos crecido en una cultura donde aceptamos ciertas afirmaciones como verdaderas, aunque es posible que no lo sean. Por ejemplo, creemos que cuanto mayor sea la información que poseemos, más precisas serán nuestras decisiones. La evidencia empírica no apoya esta creencia. Por el contrario, más información simplemente parece aumentar nuestra confianza en que tenemos razón, sin que necesariamente mejore la exactitud de nuestras decisiones... En realidad, por lo general la información encontrada es superflua y proporciona poco valor adicional. (Como se cita en Mintzberg et al. 2010, p.197).

Cabe aclarar que en la toma de decisiones, hay una relación entre lo cognitivo y lo tácito-intuitivo. Por una parte, a pesar de la pluralidad de opiniones de la escuela cognoscitiva, existe un común acuerdo sobre un asunto que es esencial y previo requerimiento para la cognición y hace que se organice el conocimiento, el cual es la existencia de estructuras mentales, también conocidas como: concepto, esquema, guion, modelo mental, plan o mapa; que permiten manejar datos, almacenarlos, recuperarlos en un momento exacto y logran representar el conocimiento en diferentes niveles (Mintzberg et al. 2010).

Por otra parte, la mayoría de los conocimientos pueden ser tácitos, según Polanyi “es posible que sepamos mucho más de lo que creemos” (p. 209). Así mismo, en lo más profundo de las mentes subconscientes puede estar oculto el proceso mental (Mintzberg et al. 2010).

De igual importancia, Simón afirmó intensamente y con energía que no son nada misteriosas las palabras como criterio, intuición y creatividad:

Lo primero que hemos aprendido -y ahora la evidencia al respecto es considerable- es que estos procesos humanos pueden ser explicados sin postular mecanismos a niveles subconscientes, distintos de aquellos que se verbalizan en parte. Por cierto, un buen pedazo de iceberg se encuentra bajo la superficie y es inaccesible a la verbalización, pero su masa oculta está hecha de la misma clase de hielo de la parte que podemos ver... El secreto de la resolución de problema es que no existe ningún secreto. Se logra

mediante complejas estructuras de elementos simples y familiares. (Como se cita en Mintzberg et al. 2010, p.210).

Posteriormente, Simón continuó afirmando que la esencia de la intuición para una rápida identificación, radica en la organización de conocimientos y no en la emisión de estos para un diseño inspirado. Según sus mensajes, “la intuición y el criterio –al menos un buen criterio- son simples *análisis petrificados como hábitos*, capaces de ser rápidamente reconocidos para lograr una respuesta instantánea” (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2010, p.210).

Por otro lado, Shimizu en referencia al ejecutivo japonés, se ha referido a la inspiración como:

“Sensibilidad intuitiva” una “capacidad para captar instantáneamente la comprensión de toda la estructura de una información”. Mencionó el “sexto sentido o Kan”, que a diferencia de los “pasos consecutivos del pensamiento lógico”, implica la “reunión de fragmentos de recuerdos que, hasta entonces, habían sido una simple acumulación de diversa información conectada”. (p.211)

Entonces, en el momento de tomar decisiones, la capacidad de ver hacia adentro (in-sight como lo denota el termino ingles) para comprender el significado más profundo de un tema, parece llegar cuando la persona en cuestión es capaz de ver más allá de los hechos (Mintzberg et al. 2010).

Después de haber tratado la toma de decisiones antropológicas y psicológicas, el presente trabajo se desenvuelve en el ámbito de las finanzas, ya que es de suma importancia conocer el tema de las decisiones financieras.

Inicialmente, la toma de decisiones financieras es vista desde varias perspectivas por diferentes autores, por ejemplo para Bodie y Merton (2003) “hay tres campos principales de la toma de decisiones financieras en un negocio: elaboración de presupuestos de capital, estructura de capital y administración de capital” (p. 18); además, en cuanto a la elaboración del presupuesto de capital, hacen referencia a planear cuáles serán los costos, inversiones y demás gastos que tendrá la organización para adquirir bienes de capital o activos fijos que sean de larga vida o similares, añadiéndole el aspecto de la capacitación al personal quien va interactuar con estos activos y maquinarias de larga vida.

Por otro lado, las decisiones relacionadas con la estructura de capital, son todo aquello que va encaminado a saber cómo se financiaran los aspectos del presupuesto de capital, en el cual se decidirá un plan de financiamiento factible para la empresa. Por último, la administración de capital de trabajo es de suma importancia, ya que es el dinero disponible que existirá en el día a día cotidiano de la organización; además con base en esta, se presentara un plan de largo plazo, que debe ser cuidado paso a paso para lograr el éxito y cumplimiento de objetivos de la organización.

No obstante, para Gitman (como se cita en Suárez B., Ferrer M. y Suárez A. 2008):

Una de las principales responsabilidades del administrador financiero es revisar y analizar las decisiones de inversión propuestas para asegurarse de que sólo se realicen aquellas que contribuyan positivamente al valor de la empresa. A través de varias técnicas y herramientas, los administradores financieros estiman los flujos de efectivo que generará una inversión y luego aplican técnicas apropiadas de decisión para evaluar el impacto de la inversión sobre el valor de la empresa. Desde luego, sólo se deben realizar las inversiones que puedan incrementar el precio de las acciones. También habla de otro tipo de decisiones financieras, entre las cuales nombra el costo de capital, el apalancamiento y la política de dividendos como decisiones financieras a largo plazo y la administración de activos circulantes y de pasivos circulantes como decisiones financieras a corto plazo.

Contextualizando aún más la investigación, el campo de acción de ésta se desarrollara en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas conocidas como PYME, que es la abreviación para denotar la cantidad de empleados y de activos que las clasifican dentro de este tipo de organizaciones.

Al respecto conviene decir que en la ley 905 del año 2004, de Colombia “se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”; por un lado, entre los principales objetivos de la empresa, se encuentra la promoción del desempeño de las PYME para la generación de empleo y el desarrollo económico de las regiones, de los sectores y la motivación empresarial de los colombianos. Además, esto busca fomentar la competitividad de estas empresas que se enfrentan a nivel nacional e internacional y promover la creación de PYME para lograr los objetivos mencionados anteriormente.

La ley también menciona que es responsabilidad de las PYME, tener productos y servicios como la compra y venta de materias primas, integración con el sistema financiero y actividades que mejoren su desempeño y el de otras, así como la interactividad de las empresas que estén o no incluidas en este tipo de organización, para fomentar la economía nacional y así posicionarla y mejorar la calidad de vida de las personas. Cabe resaltar que el estado debe fomentar la creación de las PYME en diferentes sectores, desde el agricultor hasta el tecnológico.

Esta ley, también considera la clasificación de las empresas que quieren reconocerse como PYME, por lo tanto, se entiende por mediana y pequeña empresa a las actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios rural o urbana que respondan a los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa: la planta de personal debe estar entre 51 y 200 trabajadores y sus activos totales por valor entre 100.000 y 610.000 UVT.
2. Pequeña Empresa: la planta de personal debe contar desde 11 hasta 50 trabajadores y sus activos totales por valor entre 501 y menos de 5.000 SMMLV.

Cabe aclarar que para las clasificaciones de PYME que se combinen en uno o más de estos factores, el que definirá en donde se ubica la organización, es la cantidad de activos totales que posea la empresa.

Por otro lado, esta investigación también tendrá en cuenta la comercialización de medicamentos para el consumo humano, para ello se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

En el decreto 2205 del 2005, por el cual se reglamenta el servicio farmacéutico y se dictan otras disposiciones, el principal objeto es regular las actividades y/o procesos propios de este servicio, el cual tiene como objetivos primordiales los siguientes:

1. Promover y propiciar estilos de vida saludables.
2. Prevenir factores de riesgo derivados del uso inadecuado de medicamentos y dispositivos médicos y promover su uso adecuado.

3. Suministrar los medicamentos y dispositivos médicos e informar a los pacientes sobre su uso adecuado.

4. Ofrecer atención farmacéutica a los pacientes y realizar con el equipo de salud, todas las intervenciones relacionadas con los medicamentos y dispositivos médicos necesarias para el cumplimiento de su finalidad.

En cuanto a los establecimientos farmacéuticos, en el artículo 11 de este decreto se consideran mayoristas a los laboratorios farmacéuticos, las agencias de especialidades farmacéuticas y depósitos de drogas; mientras que los minoristas son las farmacias-droguerías y las droguerías.

Debido a que la investigación va dirigida a las PYME de este sector, se tendrán en cuenta las disposiciones contenidas en el decreto mencionado, solo para establecimientos farmacéuticos minoristas:

1. Farmacias-Droguerías: la dirección estará a cargo exclusivamente del químico farmacéutico. Estos establecimientos se someterán a los procesos de recepción y almacenamiento, dispensación y preparaciones magistrales.

2. Droguerías: la dirección estará a cargo del químico farmacéutico, tecnólogo en regencia de farmacia, director de droguería, farmacéutico licenciado, o el expendedor de drogas. Estos establecimientos se someterán a los procesos de recepción y almacenamiento y dispensación.

Estos son los principales factores que el decreto menciona, en cuanto a lo referente al servicio farmacéutico y sus disposiciones. Con esto se aclaran los términos y definiciones en las cuales se desarrollará la investigación y que permitirá un mejor entendimiento en la ejecución de ésta.

## Capítulo III

### 4. Metodología

#### 4.1. Tipo de estudio y/o diseño

Este trabajo, se ejecutó a través de una investigación cualitativa, con la finalidad de identificar los modelos de toma de decisiones financieras, que utilizan los gerentes de las PYME dedicadas a la comercialización de medicamentos para el consumo humano de la ciudad de Popayán, 2017. Además, es una investigación descriptiva, puesto que la recolección de la información que se realizó por medio de una entrevista permite representar aspectos relevantes de como los gerente toman decisiones financieras.

#### 4.2. Población y muestra

En la cámara de comercio, según el tamaño de las empresas registradas se tiene que 7.442 son microempresas, 334 son pequeñas, 39 son medianas y tan solo 10 son consideradas grandes, para un total de 7.825 en el municipio de Popayán. Para el presente estudio se tendrán en cuenta las pequeñas y medianas empresas, puesto que la toma de decisiones en estas tienden a ser tratadas por medio de la intuición o la experiencia. (RED ORMET, 2013).

La población de estudio corresponde a cinco PYME, dedicadas a la comercialización de medicamentos para el consumo humano en la ciudad de Popayán, las cuales se obtuvieron a partir de una base de datos suministrada por Correa Z., y Erazo R., en “Investigación en Competencias Gerenciales, Competitividad e innovación de las PYME de la Ciudad de Popayán, Grupo GICEA, Universidad del Cauca” en el año 2013. Es pertinente aclarar que en ese estudio se mencionan trece PYME, de las cuales siguen funcionando ocho, pero una de estas está ubicada en Cali y dos se negaron a participar en la investigación.

#### - *Criterios de inclusión.*

Los gerentes de las siete PYME dedicadas a la comercialización de medicamentos para el consumo humano, acepten voluntariamente responder la entrevista.



- *Criterios de exclusión.*

La no aceptación por parte de los gerentes de las siete PYME, dedicadas a la comercialización de medicamentos para el consumo humano para la realización de la entrevista.

### **4.3.Instrumento**

Para identificar los modelos de toma de decisiones financieras que utilizan los gerentes de las PYME dedicadas a la comercialización de medicamentos para el consumo humano, se utilizó como instrumento la entrevista (Anexo 1), que permitió conocer los modelos de toma de decisiones financieras en las PYME teniendo en cuenta los criterios y sub-criterios previamente establecidos. Este instrumento es una adaptación del que se utilizó en el trabajo denominado “Factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las Pymes del sector construcción de la ciudad de Popayán” (J. Basante y V. Ojeda, 2016).

### **4.4.Recolección de datos**

Inicialmente, se realizaron los oficios correspondientes para solicitarles el tiempo y el espacio necesario de las entrevistas, que fueron dirigidas a los representantes legales o administradores de las empresas. Posteriormente, se entregaron los oficios, a las empresas que cumplían con los criterios de selección antes mencionados, al pasar el tiempo, la mayoría de las empresas contactadas dieron una respuesta positiva, por lo que se procedió a realizar el trabajo de campo

### **4.5.Análisis de datos**

Por lo que se refiere a este punto, se realizó un análisis de datos basado en las categorías y subcategorías, donde se contrastó la información obtenida del instrumento, con la revisión teórica y los antecedentes de la investigación.

El análisis de la información permitió acercarse al panorama empresarial de las Pymes comercializadoras de medicamentos para el consumo humano de la ciudad de Popayán y a partir de esto dar cumplimiento a los objetivos planteados.

## Capítulo IV

### 5. Análisis de resultados

#### 5.1. Caracterización académica y de experiencia de los gerentes

Para identificar de manera general, la experiencia y el nivel de educación de los gerentes, dedicados a la comercialización de medicamentos para el consumo humano, se crea esta categoría, con el fin de analizar en qué medida puede influir esto, para el comportamiento de la toma de decisiones financieras. Puede agregarse que esta está conformada por dos subcategorías, las cuales son:

##### *5.1.1. Nivel de educación*

La respuesta de los gerentes en cuanto al nivel de educación alcanzado hasta la fecha, fue variada, puesto que tienen diferentes niveles de formación académica, tales como abogado especialista en Derecho Comercial, estudiante de Contaduría Pública, Tecnólogo en Ingeniería Industrial, Técnico en Droguerías y Técnico en Administración. El que se encuentra estudiando Contaduría Pública, manifestó que decidió prepararse académicamente por enriquecimiento personal, mientras que los gerentes de nivel tecnológico y técnico afirmaron que el actuar de ellos era basado de acuerdo a la experiencia.

Con base en lo anterior se puede decir que las PYME del sector se encuentran administradas por personas empíricas, a excepción de una que es dirigida por un abogado especialista en Derecho Comercial, lo que se relaciona con lo mencionado en los antecedentes, por Mariño y Medina (2009), los cuales afirman que es preocupante que quien toma todas las decisiones, especialmente las financieras, son personas con bajo nivel académico, por lo tanto, lo hacen en una forma muy empírica.

### ***5.1.2. Años de experiencia***

Teniendo en cuenta lo que manifestaron los gerentes, la mayoría de las organizaciones son de tipo familiar y continúan con la misma razón social, mientras que otras la han modificado; en promedio llevan trabajando 23 años en este sector, lo cual reflejó que en gran medida la experiencia es el determinante que les permite actuar día a día.

## **5.2. Entorno de la organización**

Esta categoría permite caracterizar el ambiente externo de las empresas del sector y determinar el conocimiento que tienen los gerentes sobre este; además, pretende identificar las actitudes de los gerentes, respecto al análisis de la información del entorno general y específico. Puede agregarse que esta está conformada por las siguientes subcategorías:

### ***5.2.1. Entorno general***

#### ***5.2.1.1. Factores económicos***

Cuando se preguntó sobre las variables económicas que tienen en cuenta para la realización de los proyectos, los gerentes expresaron puntos de vista similares, teniendo en cuenta la competencia, la incompetencia, el buen manejo de las leyes que los acoge, la información que les brindan los estados financieros y finalmente el movimiento de la demanda y la oferta del mercado, para realizar proyecciones anuales de incremento de ventas, nuevas inversiones o captación de nuevos clientes.

#### ***5.2.1.2. Factores político-legales***

Esta ciudad es influenciada por el manejo de las personas que estén a cargo en el periodo electoral, por lo tanto, los gerentes informaron que el cambio de administración los afecta, puesto que se pueden modificar los contratos con algunas entidades, al respecto el Informante 3 dijo:

“Cuando cambian los gerentes de las diferentes entidades de salud, nosotros tenemos que estar muy pendientes del gobernador a quien eligió, con quien decidió trabajar el alcalde, cosas que para nosotros son muy importantes, saber quiénes llegan a estos cargos públicos porque son ellos

quienes hacen las licitaciones públicas, entonces nosotros debemos estar pendientes de quienes ocupan estos cargos” (16/febrero/2017).

Además, afirmaron que al ser empresas privadas, no han recibido ningún estímulo por parte del gobierno, sino que se han acogido a las leyes para generar el buen funcionamiento de su organización.

### *5.2.1.3. Factores socioculturales*

En relación a las variables sociales, demográficas y culturales, los gerentes respondieron que analizan el planteamiento de oferta para ver si el suministro es aceptable, dependiendo del comportamiento de los clientes y de la cultura que manejan. En cuanto al nivel demográfico, mencionaron que en ocasiones aparecen nuevos clientes, debido a que Popayán es una ciudad que recibe población de todo el departamento del Cauca, pero que no tienen una estadística que les brinde información certera, de modo que ellos se basan según la experiencia que tienen en el mercado. En relación a lo anterior se presenta la siguiente información:

#### Informante 1

“No tenemos una estadística de que tanto nos haya afectado la parte social, no sé el desempleo de Popayán, nosotros no tenemos la oportunidad de controlar eso, dependemos más que todo de las fechas, en eso si más o menos nos basamos, sabemos en qué fechas aumentan las ventas y en que fechas caen y pues según eso nos proyectamos para compras y para gastos” (06/febrero/2017).

#### Informante 2

“En la parte cultural nosotros miramos el comportamiento de los clientes como tal, afortunadamente manejamos en el sur del país, en el suroccidente básicamente que nosotros manejamos, se maneja una buena cultura de pago que es lo que a nosotros nos interesa. La venta no se concreta sino hasta que el recaudo está ingresando y culturalmente el suroccidente del país, digamos que en ese sentido tiene una buena cultura” (07/febrero/2017).

#### Informante 3

“Es muy importante porque lo demográfico nos permite decir, bueno... si en el Cauca la población es por ejemplo de 1.200.000 habitantes, Popayán tiene 300.000 habitantes, pero es una ciudad capital que recibe población de todo el departamento del Cauca, lo que es tercer nivel de

complejidad, entonces como nosotros le apuntamos a venderle a ese mercado potencial del departamento del Cauca. Miramos que los problemas más graves de afectación en el tema de salud para la población son desnutrición, problemas parasitarios, accidentes, son temas de cualquier índole del tema de la salud y nosotros tratamos de enfocarnos en las áreas que vemos que podemos tener más potencial, aquí en Popayán, inclusive en municipios que son grandes y que son cabeceras del departamento”(16/febrero/2017).

#### Informante 4

“Tiene que ver mucho con lo cultural porque por ejemplo si tú vas a hacer una oferta de colocar un implante para planificación, tienes que mirar si culturalmente y socialmente ese implante lo aceptan las mujeres entre 14 y 24 años, entonces tienes que ver si es aceptable o no la oferta, porque que sacas con suministrarle a una E.P.S 4000 o 5000 implantes, si las niñas no se lo van a dejar colocar, entonces ahí hay que tener en cuenta eso” (16/febrero/2017).

#### 5.2.1.4. Factores ambientales

Los gerentes comunicaron que realizaban actividades, con el propósito de disminuir los impactos negativos en la atmosfera; también, revelaron que los cambios ambientales influían en las compras, puesto que al variar el clima, se presentan diferentes tipos de enfermedades. Con la siguiente información se demuestra lo anterior:

#### Informante 1

“Los factores ambientales nos afectan, Popayán es una ciudad muy lluviosa y eso nos afecta en las ventas... dependemos más que todo de las fechas, en eso si más o menos nos basamos, sabemos en qué fechas aumentan las ventas y en que fechas caen y pues según eso nos proyectamos para compras y para gastos” (06/febrero/2017).

#### Informante 2

“Nosotros manejamos tres zonas del país, tres departamentos que son Nariño, Cauca y Valle, para nosotros poder llegar a nuestros clientes potenciales, que en este caso es el sector público, el 90% de nuestras ventas son a hospitales o ESES públicas, ehh ¿En qué nos basamos? Generalmente cada departamento tiene su grupo terapéutico de acuerdo al clima, de acuerdo al nivel socioeconómico que se esté manejando, por ejemplo en Nariño, más que todo en Pasto, por ser de clima frio se comercializa en gran medida los productos o los antibióticos de uso para infecciones

respiratorias, también muchos productos para infecciones de piel. En el Valle, por ejemplo, ya se dan patologías como más fuertes por ejemplo los antihipertensivos, manejamos mucha población de raza negra en el Valle y esa población particularmente consume mucho antihipertensivo por el tema de la raza. En el Cauca tenemos como... manejamos todo el departamento aquí tenemos sectores de clima frío, como por ejemplo Silvia, Piendamó, Morales, Cajibío, que se puede dar los mismos lujos terapéuticos como en Nariño, pero ya en el norte del Cauca, como en el caso de Caloto, Corinto, Miranda, Puerto tejada, ya entra a aplicar más o menos como lo del Valle, ¿Cómo hacemos nosotros esos estudios? Generalmente cuando vamos a abrir un cliente nuevo, nosotros le pedimos a la persona encargada, en este caso son los jefes de almacén, que nos den los rangos de los productos que más se comercializan, de acuerdo a eso también se les hace la oferta, básicamente es eso” (07/febrero/2017).

### Informante 3

“En la parte ambiental, tenemos el compromiso de que al interior de la empresa, ese componente de educación, con el buen uso de los recursos y la disposición final. Ehh nosotros tenemos aquí por ejemplo, contrato con una empresa que recoge todo lo que son residuos, que tienen una disposición final diferente a la de las basuras, entonces lo manejamos adecuadamente” (07/febrero/2017).

### Informante 5

“En la parte ambiental estamos contribuyendo, por ejemplo en minimizar lo que son las fotocopias, ya no imprimimos muchas fotocopias todo lo tratamos de hacer por medio de la red o en memoria USB, también se ha determinado por comprar el papel reciclable que no contamina” (01/marzo/2017).

## **5.2.2. Entorno específico**

### *5.2.2.1. Clientes*

Las respuestas respecto a la ventaja competitiva varían, puesto que la única en la que concordaron los gerentes fue en la calidad del servicio, así mismo, cuatro de las cinco organizaciones solo coincidieron en decir que es el precio, mientras que las demás ventajas mencionadas fueron legalidad, trazabilidad de medicamentos, estrategia de mercado, oportunidad, diferenciación y ubicación.

### 5.2.2.2. Competidores

En cuanto a la pregunta respecto al conocimiento de su competencia y la rentabilidad, todos afirmaron que tenían claro quiénes eran sus competidores, pero algunos no conocen el margen de rentabilidad y otros se basan de acuerdo a los proveedores que manejan; lo anterior se demuestra con la siguiente información:

#### Informante 2

“En cuanto a la rentabilidad no, pues la verdad uno trata de hacer un sondeo de precios, normalmente en el mercado tanto aquí en el Cauca, en Nariño o en el Valle, conozco mi competencia en cada uno de los departamentos, pero la rentabilidad de cada uno no, eso es muy difícil de saberlo”(07/febrero/2017).

#### Informante 3

“Sí, si conocemos la competencia, no sabemos exactamente el margen de utilidad, pero si lo identificamos en la compra cuando tenemos los mismos proveedores, entonces uno puede identificar cual puede ser la rentabilidad para ellos y obviamente para nosotros”  
(16/febrero/2017).

#### Informante 5

“Sí, siempre estamos pendientes de la competencia, siempre vivimos mirando el entorno de los competidores y la rentabilidad varia a veces dependiendo del costo, porque hay laboratorios que te dan muy buenos descuentos, todo depende del costo del laboratorio. (01/marzo/2017).

Ahora bien, en relación a las alianzas estratégicas con competidores, la mayoría de los gerentes afirmaron que era muy difícil, debido a la competitividad, pero hay unas que manejan acuerdos de suministro para cumplir a sus clientes, como se puede apreciar a continuación:

#### Informante 1

“No manejamos alianzas con mis competidores, sabemos quiénes son, que manejan ellos, pero es muy difícil hacer alianzas, aquí en Popayán es muy difícil hacer alianzas con los competidores, hay familiares dedicados en este sector, pero cada quien trabaja por su cuenta” (06/febrero/2017).

#### Informante 2

“No tengo ninguna alianza, tengo alianza con mis proveedores, con los laboratorios o con los importadores, pero con mis competidores nada, nunca hemos tenido de pronto un entendimiento con la competencia nuestra, de hecho nosotros manejamos un segmento que es muy competido, a nosotros nos visitan empresas que vienen desde Bogotá, de Medellín, de Bucaramanga y realmente el trabajo nuestro básicamente es cuidar nuestros clientes, ofreciéndoles unos precios muy competitivos, calidad en la entrega de los productos, calidad en las marcas que se manejan, pero alianzas con competidores nada” (07/febrero/2017).

### Informante 3

“Si, cuando algún proveedor no tiene un servicio que prestarle a una entidad, él me llama a mi porque él sabe que yo tengo una línea, cuando yo sé que no puedo prestar un servicio a una entidad que ellos requieran, entonces yo llamo a mi competencia y le digo: <mira allá necesitan este servicio, tú lo tienes, se lo puedes prestar>, entonces de esa manera tenemos alianzas y son sanas” (16/febrero/2017).

### Informante 4

“Se ha querido hacer unas alianzas temporales, pero no se ha podido hacer porque con el amigo que se quería hacer o con el socio, la unión temporal, los informes contables y financieros no aplicaban para aquella licitación, pero a veces se hacen cosas con ellos, pero cada uno hace por su lado, nos ponemos de acuerdo en algunas cosas, mmm licitaciones, ofertas y ya” (16/febrero/2017).

### Informante 5

“Si, digamos que con una droguería que es una empresa muy fuerte aquí en la ciudad, nos ayudamos y nos colaboramos cuando él no tiene mercancía y le hace falta para completar algún pedido, me lo pide, igualmente yo le hago algunas compras, digamos que tengo aliado al competidor más fuerte” (01/marzo/2017).

#### 5.2.2.3. Proveedores

Referente a las alianzas estratégicas con proveedores, los gerentes comentaron que les brindaban ofertas, incentivos, descuentos especiales para los clientes, lanzamiento de productos, apoyo de personal humano, apalancamiento y brigadas de salud para dar a conocer los puntos de venta de sus productos. Aquí vale la pena decir, que en estas alianzas, no hay una relación de



ganar-ganar, puesto que no se especifica que haya un beneficio para los proveedores diferente a la compra de sus productos.

En resumen, en esta categoría se encontró que los gerentes de las PYME del sector, tienen en cuenta diferentes factores externos para el funcionamiento de sus empresas, pero esta información que manejan no es diseñada, lo cual tiene relación con la investigación de Castaño (2011), puesto que indica que las pequeñas empresas, adquieren datos del entorno, sin programas ni personal a cargo, de modo que, esta adquisición es incidental y no estructurada, lo que supone problemas para la adecuada gestión de la información.

### **5.3.Toma de decisiones empresariales**

Esta categoría permite identificar el conocimiento y el uso de herramientas por parte de los directores, para la toma de decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, con el fin de tener conocimiento de lo que realizan los gerentes al poner en marcha una acción. Puede agregarse que esta está conformada por las siguientes categorías:

#### **5.3.1. Generalidades en la toma de decisiones**

Según lo que dijeron los entrevistados, su motivación en el momento de emprender un nuevo proyecto es la rentabilidad, el costo-beneficio de las partes, los clientes potenciales y el impacto social que vayan a generar; otro rasgo de importancia, son los factores que tienen en cuenta, entre los cuales está el comportamiento del mercado y como lo menciona uno de ellos, el proceso de planificar, ejecutar y controlar. Lo anterior se demuestra en la siguiente afirmación:

Informante 4

“La mejor forma de poner éxito en un proyecto es planifica, ejecuta y controla. Si tu planificas, tienes un diagrama de lo que estas tratando de hacer y va a ser más fácil ejecutarlo; si tienes una planificación, lo ejecutas y lo controlas, pues son la base del éxito y segundo siempre que tengas algún proyecto en mano, hacerse las preguntas claves que son ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Con quién? ¿Con cuánto? ¿Adónde? ¿A qué horas?” (16/febrero/2017).

A partir de esto, se puede decir que hay una relación entre lo que motiva a los directores a emprender un nuevo proyecto y el modelo de racionalidad económica que describe Zapata et al. (2009), el cual enuncia que las personas, siempre buscan tener el mayor beneficio posible y producir al máximo.

Como si fuera poco, se deduce que el modelo de toma de decisiones, que utilizan los directivos de este sector, es el de Vroom y Yetton indicado por Zapata et al. (2009), puesto que en este se estudia, si las decisiones son grupales o individuales, teniendo en cuenta los cinco estilos de liderazgo (autocrático 1, consultivo, 1, autocrático 2, consultivo2 y grupal 1), que lo complementan en la participación del líder.

En primera instancia, hay una combinación entre dos estilos de liderazgo, el autocrático 1 y el consultivo 1, que se evidencian con la siguiente información:

#### Informante 1

“La toma de decisiones creo que es oportuna, mmm este es un ambiente muy fluctuante, entonces la toma de decisiones debe ser ya, no tenemos planeaciones, hay decisiones que se deben hacer mirando el comportamiento inmediato, pero pues hasta ahora han sido eficaces. Las decisiones las toma la gerencia directamente, pero si se apoya en las personas que trabajan aquí, porque ellos son los que atienden el público y están mirando como es el movimiento de la droguería” (06/febrero/2017).

#### Informante 2

“Pues yo tengo una ventaja, que a pesar de que yo tengo mi grupo de trabajo administrativo, aquí las decisiones las tomo soy yo ¿En qué me baso para tomar las decisiones? En la situación del mercado, en la misma situación de los clientes, ehh escucho obviamente a mi gente, pero no tengo esa limitación de tener otros socios con los que podríamos llegar a tener discusión en una decisión por tomar y eso agiliza los procesos, porque no hay cabida a ningún debate y eso me ha ayudado a mi” (07/febrero/2017).

En segunda instancia, se evidencia una combinación entre dos estilos de liderazgo, el autocrático 2 y el consultivo 2, teniendo en cuenta las siguientes afirmaciones:

### Informante 3

“Generalmente se toman las decisiones grupales, en donde se hace un comité, una junta, en donde se llevan y se exponen los clientes, los casos, todo y se toman decisiones teniendo en cuenta muchísimo la parte financiera” (16/febrero/2017).

### Informante 4

“La toma de decisiones es con la junta, yo no trabajo solo, yo tengo una asamblea que son las personas que siempre me están asesorando ¿sí?... El cuerpo administrativo de la compañía, dependiendo de la decisión que se debe tomar, entre mayor fuerza tenga, mayor impacto tenga esa decisión, pues hay que consultarlo y por eso todo gerente tiene un límite, precisamente para eso, para que tenga control” (16/febrero/2017).

### Informante 5

“Anteriormente las hacia individual, pero ahora la empresa está tomando como otro rumbo, en enfocarse ya como una empresa con sus organizaciones, direcciones, etcétera,... ahorita ya tengo un jefe de personal, ya hay un departamento contable, un departamento de cartera y un departamento de ventas, entonces digamos que ya las decisiones se toman conjuntamente con talento humano, financiera... entonces digamos que ya no es solamente mi decisión, ya es por medio de un comité” (01/marzo/2017).

Además, se puede inferir que también están presentes, dos de los modelos de racionalidad en la toma de decisiones, enunciados por Zapata et al. (2009); el primero es el económico, el cual busca producir el máximo y obtener en lo posible el mejor beneficio y el segundo es el de la racionalidad limitada, fundamentado en que las personas aunque la quieran encontrar, no pueden obtener una solución óptima y se conforman con un resultado satisfactorio, debido a la ausencia de información. En cuanto a los demás modelos, no se evidenció alguna relación, puesto que son más estructurados, llevan un proceso más riguroso y son encaminados a un análisis más crítico y detallado. En últimas, los gerentes toman las decisiones teniendo en cuenta las opiniones de los socios y de los encargados de las principales áreas de la empresa.

En relación con los objetivos a alcanzar y los métodos para lograrlo, los directores explicaron que en todo proyecto se debían tener unos propósitos claros, los cuales se visualizaban para saber hacia dónde iba la organización y no titubear, además afirmaron que realizaban un seguimiento,

para saber si estaban cumpliendo con lo planeado y se basaban mucho en la normatividad que exigía la Secretaría de Salud, la Superintendencia de Industria y Comercio, el Ministerio de Protección Social, entre otras.

Por lo que se refiere a informes o indicadores no financieros para tomar una decisión, opinaron que se basaban en la satisfacción e información suministrada por los clientes, la situación del mercado y en la intuición, similar a lo que se indicó en el estudio realizado por Gonzales y Bermúdez (2008), en el que algunos gerentes afirmaron tener en cuenta indicadores no financieros como satisfacción del cliente, clima organizacional, el posicionamiento del producto, la credibilidad, entre otros. Este fue el testimonio de uno de los gerentes en relación a lo dicho anteriormente:

### Informante 3

“El dialogo con las personas es fundamental, escuchar la experiencia de quienes pudieron haber estado en ese negocio, quienes podrían ser nuestros posibles clientes, es fundamental, porque pues uno escuchando a un posible cliente, pues uno se entera de sus necesidades, entonces mira, si no tengo ese servicio o no tengo quien me lo preste, ¿cómo hago para montarlo?... necesitamos organizar eso, entonces digamos que eso es importante, para uno arrancar por lo menos con el estudio financiero o económico de un proyecto, que haya una necesidad” (16/febrero/2017).

El siguiente punto trata del orden de importancia en el momento de tomar una decisión, en el cual las respuestas fueron heterogéneas, ya que la mayoría coinciden en que estos elementos son importantes en igual medida y que van entrelazados en el momento de tomar una acción, mientras que una minoría le dio el siguiente orden de importancia: estados financieros, entorno, conocimiento, experiencia e intuición. A continuación se evidencia uno de los testimonios de ellos:

### Informante 2

“Créeme que todas las que tú nombras para mí son valiosas, son igual de importantes, porque una va amarrada a la otra, yo no puedo mirar solamente mis estados financieros porque yo tengo que mirar que proyecciones hay en ventas, o sea nosotros trabajamos con esos elementos... a principio de año nosotros proyectamos un crecimiento de acuerdo al ejercicio del año inmediatamente anterior, pero tampoco podemos desfasarnos porque el sector del mercado

nuestro es muy irregular, porque manejamos más que todo sector público; sin embargo, a la hora de tomar decisiones, nos basamos en cada uno de los parámetros que tu mencionaste” (07/febrero/2017).

### **5.3.2. Generalidades en la toma de decisiones financieras**

En cuanto al conocimiento de la situación financiera, los gerentes afirmaron que tienen clara la rentabilidad, el punto de equilibrio, el costo de financiación con bancos y con capital y el costo promedio ponderado, puesto que cuentan con un departamento de contabilidad, encargado de manejar estas herramientas, con el fin de conocer la viabilidad de la realización de algún proyecto.

En relación al manejo de los estados financieros, la mayoría de los directivos afirmaron que se realizaban cada mes, mientras que los demás manifestaron que lo ejecutaban cada tres meses; al mismo tiempo, aclararon que eran realizados por el área contable y financiera y analizados por medio de un comité, diferente a lo que menciona Saldaña, et al. (2014) al afirmar que se presenta la falta de personal capacitado en las áreas financieras, lo cual origina pérdida de información que dificulta la toma de decisiones para estos empresarios.

Otro punto son las razones financieras más utilizadas por los gerentes para tomar una decisión, quienes en su mayoría mencionaron que usaban las de rentabilidad, considerándolas de mayor importancia y las de endeudamiento, puesto que si se presentaba la necesidad de solicitar un crédito se analizaban las tasas de interés para estudiar la utilidad que se podía obtener. Aquí vale la pena decir, que esta situación es similar a lo expuesto por Gonzales y Bermúdez (2008), al afirmar que los gerentes toman una decisión con la información que desprenden los estados financieros tradicionales, observando principalmente la rentabilidad.

Al llegar a este punto, se puede afirmar que los gerentes le dan importancia a los estados financieros para tomar una decisión y esta es la fuente principal de información que les da la iniciativa para realizar sus actividades.

### **5.3.3. Acercamiento a las decisiones de inversión**

Sobre el capital de trabajo, los directivos fueron claros al dar esta respuesta y opinaron que estaba conformado por inventarios, clientes, inversiones, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

Por lo que se refiere a las políticas de manejo en las cuentas por cobrar, mencionaron que a la mayoría de los clientes se les daba un plazo de 30 a 60 días para pagar las facturas, mientras que otros que manejaban pedidos más grandes tenían un periodo de 90 a 120 días y otros pagaban de contado, de modo que el pago de unas cuentas se puede compensar con otras, mientras se pagan el total de las deudas facturadas.

En relación con las políticas de manejo de inventarios, expresaron conocer el stock mínimo para saber cuándo comprar nuevamente los productos y hacer uso de un software que permitía controlar este sistema, el cual debía coincidir con el inventario físico realizado cada 3 meses, por los encargados de esta área.

En cuanto a la compra de activos fijos, los gerentes revelaron que se realizaban de acuerdo a las necesidades presentadas y teniendo en cuenta la depreciación de estos, también mencionaron ser muy cuidadosos con el uso de los bienes y realizar las compras con capital propio. Uno de los directivos manifestó hacer uso de las NIIF, tal como se demuestra en la siguiente afirmación:

#### Informante 3

“Pues los activos fijos es un tema que lo sigo con las NIIF, a las compañías no les caen bien el tema de tener muchos activos fijos y eso va a tener que estarse actualizando, no sé si sabían ustedes eso allá; en el caso de los bienes raíces, eso va a tocar cada año estar actualizando ese bien, de acuerdo al valor comercial y estar asentando ese bien, ese valor en la declaración, mmm pues digamos que se convirtió en un mal necesario tener activos fijos en las compañías, porque cada día se va requiriendo inmueble y las compañías van evolucionando. ¿Qué se convirtió en una carga? Si, una carga tributaria alta ahora por el tema de las NIIF, pero pues ese es el deber ser y aquí estamos y hay que salir adelante” (16/febrero/2017).

Respecto a la depreciación de los activos, la minoría respondió utilizar el método lineal, mientras la mayoría afirmó que de este tema se encargaba el contador; además, solo sabían que era una norma que se debía cumplir y los artículos sin utilizar eran vendidos o donados. Al respecto se presenta la siguiente información:

### Informante 3

“Contablemente ahí si no te puedo responder, eso lo maneja el contador, cada año hay una depreciación que se realiza en los estados financieros, eso depende, por ejemplo en el tema del manejo de los vehículos, lo que se maneja con tablas fasecolda y ya los activos fijos eso si ya no te puedo responder, eso si lo maneja el contador y el revisor fiscal, pero indudablemente, cada año hay que hacer una depreciación” (07/febrero/2017).

### Informante 4

“Ahh no, de eso ya se encarga la parte contable, eso si es una cosa que es norma y no hay nada que hacer. Los equipos se venden a los empleados, a la persona que quiera o se van dando de baja, se actualizan y de por si cuando se actualizan, hay equipos que no es que valgan mucho, ahorita ya se deprecian muy fácil y sobre todo la parte tecnológica” (16/febrero/2017).

### Informante 5

“La verdad, ahí es la contadora la que me da el informe y no sé qué método utiliza, solo sé que es algo que se debe cumplir; los artículos que ya no se utilizan se dan de baja, salen, se dan de baja y ya... mira, ¿Uno qué hace con esos productos? Pueda que se los regale a una persona que necesita a otra empresa, etcétera, no sé, pero por lo general siempre se le da de baja” (01/marzo/2017).

Acerca de las proyecciones que utilizan los gerentes, las respuestas iban encaminadas a la captación de clientes, por lo tanto la mayoría mencionó que se basaban de acuerdo a la competencia, a proyecciones anuales y a un plan de trabajo con metas e indicadores, mientras que uno de ellos afirmó que se nombraba un representante de ventas para practicar la asistencia a diferentes lugares relacionados con el tema y cumplir con la atracción de nuevos clientes.

Otro punto es el seguimiento a las decisiones de inversión tomadas, en las cuales los gerentes explicaron realizarlo para observar si estaba dando los rendimientos esperados y cumpliendo los objetivos propuestos, por lo tanto los encargados de estas actividades eran principalmente los del área contable y administrativa. A continuación, se evidencia lo anterior con algunas opiniones:

## Informante 2

“Esos seguimientos lo tiene que hacer la gerente financiera, de mirar si la inversión que se hizo, este rindiendo lo que tiene que rendir, con los informes que ella me pasa a mí, ya me pongo yo al frente de las cosas, revisar los objetivos planteados y hacer correctivos si toca o si por el contrario la inversión, como por ejemplo, el caso de construcción ehh... dio muy buen resultado, entonces volver y seguir con el mismo sector que es lo que estamos haciendo ahora” (07/febrero/2017).

## Informante 4

“No pues esta un equipo, está el equipo de control interno, el equipo financiero, el equipo contable, están las personas delegadas, la gerencia administrativa, la gerencia financiera y se está revisando cómo va el proyecto, si está avanzando o no está avanzando, se están revisando las actividades proyectadas, si está siendo efectivo o no en lo que está haciendo” (16/febrero/2017).

En relación al análisis de riesgo de las decisiones de inversión, los directivos generalmente respondieron realizar estudios de mercado, basándose en el costo-beneficio que se podía llegar a obtener y uno de ellos argumentó que el éxito está en la intuición, en el “arriesgue” dispuesto enfrentar en el momento de tomar una acción, tal como lo afirma uno de ellos:

## Informante 4

“Mm pues eso como te digo, eso tiene que ver mucho con la intuición, mm el riesgo tiene que ver mucho con la intuición y con el lado no tanto intelectual, sino emocional de los comerciantes. El comerciante es más emocional que intelectual, el intelectual lo que hace es almacenar un inventario de conocimiento y el comerciante es más arriesgado, entonces casi que esas cosas han hecho que los negocios, digamos así resulten, porque tú te lanzaste y si tú le preguntas a la mayoría de comerciantes exitosos en el mundo Vélez, Totto, en algún momento de su vida dijo: <es que yo me arriesgue, me quite el miedo>. Esa parte es la que hace la diferencia, entonces si haces una inversión, de pronto si tienes el recurso, algo te dice que ahí te va a ir bien, algo, lógicamente que hay que tener en cuenta también, pues en el caso personal, pues yo le pido mucho a mi Dios que me oriente, esa intuición no tiene que ser tanto humana, tiene que tener algo de divino” (16/febrero/2017).

En ultimas, las decisiones de inversión las realizan los gerentes de las organizaciones, basados en la información y en los criterios que les proporcionan los encargados del área contable,



teniendo en cuenta los resultados financieros que arrojan los movimientos de la empresa. Esto tiene relación con lo que expone Benavides (2014), al afirmar que la decisión tomada se verá reflejada en las utilidades, costos, gastos o recursos de la empresa.

#### **5.3.4. Acercamiento a las decisiones de financiamiento**

Por lo que se refiere a la relación de los ejecutivos con los bancos, los entrevistados manifestaron analizar las tasas de interés entre las diferentes entidades, pero generalmente trabajan con dos bancos, con los cuales, algunos manejan el capital empresarial para realizar los pagos correspondientes y cuentas de ahorros que les generan rendimientos, tal como se expresa en las siguiente consideraciones:

##### **Informante 2**

“... Es obligación de mi contador y mi revisor fiscal, presentarme un informe de como están las tasas del mercado de uno y otro banco, para nosotros saber por dónde nos vamos a venir enfocando, nosotros tenemos una ventaja con estos dos bancos que trabajamos y es que con los dos tenemos una cuenta de ahorros que nos da rendimiento de los recursos y cuando se necesita girar, simplemente se traslada a la cuenta corriente, eso nos permite tener algún tipo de rendimiento financiero de los dineros depositados” (07/febrero/2017).

##### **Informante 3**

“Nosotros tenemos un proveedor financiero que es el Banco de Bogotá, con ellos manejamos nuestro portal financiero, nuestro capital empresarial, pagamos nomina a través del banco, proveedores a través del banco, nosotros ya no movemos nada en efectivo, todo es a través de nuestro portal empresarial y el banco” (16/febrero/2017).

Por otro lado, según las respuestas de los entrevistados, la relación de los directivos con los proveedores se presentaba según los precios que manejaban los distribuidores, los descuentos, los periodos de pago entre 30 y 60 días y las relaciones interpersonales para llegar a acuerdos cuando habían dificultades que impedían cumplir con el pronto pago.

En cuanto a las políticas de apalancamiento, los gerentes mencionaron que recurrían a estas, cuando iban a realizar compra de activos fijos, en la compra de mercancías con los proveedores y en las inversiones de algunos proyectos, con lo cual se puede deducir que estas son de corto

plazo, contrario a lo que menciona Gitman (como se cita en Suárez B., Ferrer M. y Suárez A. 2008) al decir que las políticas de apalancamiento son decisiones de largo plazo; pero a pesar de que no ocurra en estas organizaciones, han tenido buenos rendimientos y una gran trayectoria en el mercado.

#### ***5.3.5. Acercamiento a las decisiones de dividendos***

Para comenzar, la mayoría de los directivos reiteraron ser el único dueño de las organizaciones, uno de ellos afirmó tener tres socios y otro nombró que eran ocho; por otro lado, las empresas que cuentan con accionistas declararon repartir utilidades mediante la decisión de una junta, mientras que los demás atestiguaron tener unos honorarios mensuales y reinvertir las utilidades; además, al repartir dividendos todos enunciaron que se calculaban a partir del flujo de caja disponible.

### **5.4.Aspectos psicológicos**

En esta categoría se procura identificar la importancia que los gerentes dan a los factores subjetivos en la toma de decisiones. Puede agregarse que esta está conformada por las siguientes subcategorías:

#### ***5.4.1. Experiencia***

Sobre las situaciones difíciles que se han presentado a lo largo de la experiencia de los entrevistados, las respuestas fueron heterogéneas, puesto que en algunos casos las circunstancias que se presentaron, fueron por motivo de iliquidez, de salud y de contratos terminados antes de tiempo, así como se demuestra con las siguientes respuestas:

##### **Informante 1**

“Si claro, hemos dependido mucho de lo inesperado de la toma de decisiones de los clientes, empezamos algún contrato con algún cliente y hacemos una inversión en inventarios para atenderlo y de un momento a otro te dice no y termina el contrato, eso es lo que más ha afectado a esta droguería. Hay contratos, se firman contratos con un tiempo estipulado, pero en todos los contratos con cualquier entidad, se maneja una cláusula que dice que se puede terminar de forma

bilateral en cualquier momento, es decir, que no hay ningún tiempo de prórroga o de preaviso” (06/febrero/2017).

### Informante 2

“Sí, claro. Como todo empresario y más en este país que no hay de pronto una estabilidad en el mercado, en el año 2009 nosotros sufrimos una iliquidez por tema de cartera, porque la mayoría de las entidades a las cuales vendíamos les cambiaron la figura, anteriormente eran hospitales descentralizados y en esa época se creó aquí en el departamento y en el Valle, la figura de la Secretaria de Salud y la Secretaria de Salud fue la que conformó las ESES departamentales, esas arrancaron sin ningún tipo de financiación por parte del gobierno y como eran clientes regulares, los seguimos financiando ¿En qué sentido? Les seguimos prestando el servicio, surtiéndolos tanto en medicamentos como en quirúrgicos y en ese momento el retorno de la cartera se nos demoró más de un año ¿Eso que ocasionó? Ocasiónó que nosotros tuviéramos un estado de iliquidez muy grande y en ese momento me tocó recurrir a una ayuda del gobierno que se llama la Ley de Reorganización Empresarial, gracias a esa ley de reorganización, nosotros pudimos sentarnos con nuestros proveedores a negociar las deudas, a buscar un tiempo muerto que nos tuvieron que conceder y más o menos entre el 2012 y 2013 logramos pagarle a todo el mundo, ya logrando una estabilidad que fue cuando ya por fin logramos recoger cartera. Pero si nos ha tocado, imagínate durante estos 20 años, esto ha sido como lo más grave que hemos tenido en situación de iliquidez, mas no de que hayamos quedado en quiebra, porque la cartera siempre ha respaldado nuestra actividad” (07/febrero/2017).

### Informante 3

“Muchísimas, mira lo que yo te digo el tema del sector salud, es un tema en el que hace de que tú te veas en aprietos, casi permanentemente económicos, porque no tienes flujo de caja... Entonces una EPS, una entidad a la que le vendíamos, era un riesgo total, así que decidimos no seguirle vendiendo a las EPS, Caprecom se liquidó y se acabó, Cafesalud va para allá, Salucoop se liquidó se acabó y no le pagaron a sus proveedores, esas cuentas se fueron a demandas, a procesos de liquidación y esos son procesos que se demoran dos, tres, cinco o siete años, o sea que se le llevan a uno el capital de trabajo, entonces decidimos no seguirles vendiendo, pero ahí se nos quedó un capital de trabajo importante que era lo del flujo de caja de nosotros, entonces seguimos trabajando con IPS, pero por ejemplo las IPS no es que se vayan a ir, las públicas no se van a acabar, a no ser de que pase algo terrible; hay menos posibilidades de que se acaben unas IPS, pero ellos pagan a 7 meses, o sea que el negocio aguanta a 7, 8 meses o un año y es muy difícil,

entonces digamos que apalancarse 7 meses para que tu empresa funcione, para seguirle despachando, para seguir cumpliéndole a tus proveedores, a tu personal, pues son crisis difíciles por las que atravesamos y muy seguido, es muy común que estemos en una iliquidez o en un mismo sistema” (16/febrero/2017).

#### Informante 4

“Claro, esto no es fácil, cualquiera dirá: <no tan chévere, él sentado allá>. Son 20 años de trajín casi ya, dentro de todo ese trabajo, a mí me dio cáncer, en mi tema personal a mí me dio cáncer, entonces avanzar, trabajar, sacar la empresa adelante y como gerente general, socio de la compañía y representante legal de la compañía, pues no era fácil enfrentar esa situación y entonces estaba estudiando, tenía cáncer y el tema del movimiento de la compañía no se podía dejar, tenía que seguir; ninguno de los socios asumió el reto de tomar mi papel, porque aun teniendo la oportunidad de hacerlo, de que yo me le hiciera a un ladito, no, nadie lo asumió, me tocó asumirlo a mí” (16/febrero/2017).

#### Informante 5

“Sí, yo pienso que como toda empresa uno tiene situaciones difíciles, porque como todo en la vida nada es fácil, todo es una lucha y todo es sacrificio... la vida nos trae siempre circunstancias que uno tiene que sortear en el camino y yo creo que si he tenido muchos, por ejemplo, uno que todavía no se soluciona desde hace cinco años, la empresa hizo una negociación, lastimosamente yo diría que por cuestiones políticas nos congelaron una cuenta y esa cuenta no la han cancelado todavía, lleva cinco años, está en proceso con un juzgado y obviamente esperamos que en este año ya tenga solución y pueda salir todo a favor de la empresa, que es un excelente recurso que vamos a necesitar y que ahí estamos peleando. Entonces son situaciones adversas que uno se encuentra en el camino, pero que pues igual, no lo pueden a uno frenar, es un recurso grande, pero que pues gracias a Dios se ha podido sostener, digamos a veces con los mismos prestamos particulares o lo que sea” (01/marzo/2017).

También manifestaron que la experiencia ha influido mucho en las decisiones, puesto que ha permitido identificar a los buenos clientes, evitar la repetición de errores pasados, conocer el comportamiento del mercado y saber que negocios hacer; similar a lo expuesto por Rheault (1982), al decir que cuando no pueden elaborarse relaciones matemáticas para describir los resultados, se tendrá que utilizar la experiencia y la estimación.

### **5.4.2. Intuición**

En cuanto al uso de la intuición para tomar decisiones, los directivos respondieron que se trataba de un “filin comercial”, de la parte emocional y del riesgo capaces de correr, también dijeron hacer uso de esta para realizar un nuevo proyecto y tener en cuenta la confianza o la amistad hacia la persona para concretar un negocio, lo cual tiene relación con lo mencionado por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2010) al enunciar que la intuición y el criterio son sencillos análisis petrificados como hábitos, capaces de ser rápidamente reconocidos para lograr una respuesta instantánea.

## Capítulo V

### 6. Conclusiones

- Los principales factores que inciden en la toma de decisiones financieras son: la experiencia, puesto que los gerentes le daban importancia a este elemento en sus respuestas y les ha permitido tener conocimiento de algunas situaciones; los estados financieros, debido a que cuentan con un personal capacitado en el área contable, encargado de realizar los estudios necesarios para analizar la rentabilidad de las decisiones y finalmente la intuición, en vista de que revelaron que se trataba del uso de la parte emocional, del riesgo capaces de correr y de la confianza que se tenía a la persona para realizar una actividad.

- El papel de los estados financieros para tomar una decisión a nivel gerencial es de gran importancia, dado que es la principal fuente de información, que les da a los directivos la iniciativa para realizar sus actividades y el buen manejo de estos les ha permitido mantenerse en el mercado; además, les ha brindado la posibilidad de analizar la rentabilidad, el nivel de endeudamiento, el costo-beneficio, entre otras, en el momento de elegir una alternativa.

- Los tipos de informes, diferentes a los financieros, que facilitan la toma de decisiones a nivel gerencial, son la satisfacción e información suministrada por los clientes, la situación del mercado y la intuición, siendo el análisis del entorno una fuente de información débil, debido a que no cuentan con una adquisición de datos estructurada.

- En los modelos de toma de decisiones financieras que utilizan los gerentes, se evidencia que hay una relación con el de Vroom y Yetton en dos tipos de combinaciones de los cinco estilos de liderazgo, la primera (autocrático 1- consultivo 1), en la cual se comparte la información y se escuchan sugerencias, pero las decisiones solo las toma el directivo y la segunda (autocrático 2- consultivo 2), en la que el gerente toma las decisiones teniendo en cuenta las ideas de los subordinados; al lado de ello, se demuestra que también hay una relación con los modelos de racionalidad limitada, debido a la ausencia de información al obtener una solución óptima, y la racionalidad económica, teniendo en cuenta la búsqueda del mejor beneficio y la máxima producción.

### **Lecciones aprendidas**

La experiencia durante la investigación fue satisfactoria, porque me permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera, mejorar en lo relacionado a la redacción, signos de puntuación y análisis. También tuve la oportunidad de relacionarme con personas de diferentes perfiles profesionales que se expresaban de distintas maneras, lo cual fue difícil entender y poder llegar a un acuerdo para el análisis cualitativo.

De igual forma aprendí que no hay que rendirse ante las dificultades que se presentan en el camino, porque en varias ocasiones aparecieron situaciones difíciles, las cuales con perseverancia se lograron superar.

En últimas, recomiendo que a lo largo de la carrera se desarrollen actividades encaminadas a la investigación, para que los estudiantes se motiven y tengan más conocimiento de cómo realizarlas.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Modelo de entrevista**

**Objetivo:** Identificar los modelos de toma de decisiones financieras que utilizan los gerentes de las PYMES dedicadas a la comercialización de medicamentos para el consumo humano de la ciudad de Popayán, 2017.

#### **Identificación**

1. ¿Cuál es el nivel de educación alcanzado hasta la fecha?
2. ¿Cuántos años lleva trabajando en la comercialización de medicamentos para el consumo humano?

#### **Entorno de la organización**

3. ¿Cómo tiene en cuenta variables económicas, políticas, demográficas, culturales, sociales y ambientales para la realización de sus proyectos?
4. ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva?
5. ¿Conoce su competencia y cuál es su rentabilidad?
6. ¿Cómo maneja las alianzas con sus competidores?
7. ¿Cómo maneja las alianzas con sus proveedores?

#### **Toma de decisiones**

8. ¿Qué factores y/o motivaciones tiene en cuenta usted en el momento de emprender un nuevo proyecto?
9. En términos generales usted ¿Cómo considera que es su modelo de toma de decisiones?
10. Explíqueme en el momento de tomar una decisión ¿cómo tiene claros los objetivos a alcanzar y los métodos para lograrlo?



11. ¿Qué tipo de informes o indicadores no financieros utiliza para tomar una decisión?
12. ¿Usted toma una decisión solo o con un equipo?
13. En el momento de tomar una decisión ¿Cuál es el orden de importancia que usted da a elementos como el entorno, estados financieros, conocimiento, experiencia, intuición, otros? Ordénelas de 1 a 6.
14. ¿Cómo es la situación financiera de su empresa, tiene clara su rentabilidad, el punto de equilibrio, el costo de financiación con deuda, el costo de financiación con capital, el costo promedio ponderado de capital o WACC?
15. ¿Cuénteme como es el manejo de los estados financieros, cada cuanto los realiza la empresa, como se analizan por el equipo de alta gerencia?
16. Para tomar una decisión ¿Cuáles son las razones financieras que más utiliza?

#### **Decisiones de inversión**

17. ¿Cómo está representado el capital de trabajo de su empresa? ¿Qué cuentas lo conforman?
18. ¿Cuáles son las políticas de manejo de cuentas por cobrar y de los inventarios?
19. ¿Cómo usted maneja la parte de los activos fijos?
20. ¿Cómo se realiza el proceso de compra de activos fijos?
21. ¿Cómo maneja la depreciación de los activos fijos de su empresa, que método utiliza?
22. ¿Qué tipo de proyecciones hacen y que herramientas utilizan?
23. ¿Cómo se le da seguimiento a las decisiones de inversión tomadas?
24. ¿Cómo se realiza el análisis de riesgo en el proceso de toma de decisiones de inversión?

**Decisiones de financiación**

25. ¿Cuénteme como establecen y mantienen las relaciones con los bancos, en cuanto a requisitos de créditos, tasas de interés, tiempos, personas encargadas, etc.?
26. ¿Cuénteme como establecen y mantienen las relaciones con los proveedores, en cuanto a financiación, tiempos, personas encargadas, etc.?
27. ¿Cuál o cuáles son las políticas de apalancamiento de su empresa a corto y a largo plazo?

**Decisiones de dividendos**

28. ¿Cuántos accionistas o socios tiene su empresa?
29. ¿Reparten utilidades y de qué forma toman esta decisión?
30. Al repartir dividendos ¿se calcula el flujo de caja disponible para el accionista o se toma teniendo en cuenta las utilidades generadas por la empresa?
31. Si no reparten las utilidades ¿Qué hacen con ellas?

**Aspectos subjetivos**

32. A lo largo de su experiencia ¿ha tenido situaciones difíciles en algún proyecto? ¿Qué paso? ¿Por qué se presentó esa situación?
33. ¿La experiencia en el sector ha influenciado las decisiones que toma?
34. ¿Ha hecho uso de la intuición para tomar decisiones?
35. ¿Que considera usted que la academia debería enseñar a los estudiantes para enfrentar el mundo laboral?

## Anexo 2: Carta de presentación

Popayán, X de Febrero del 2017

Señor:

**XXXXXX**

Representate Legal

**XXX**

Asunto: Carta de presentación.

Cordial saludo,

Permítame presentarle, a la señorita Dyana Katherine López Valencia identificada con CC: 1061019936, estudiante del programa de Administración de Empresas, de la Universidad del Cauca, quien en estos momentos se encuentra desarrollando el trabajo de investigación denominado “**Modelos de toma de decisiones financieras utilizados por los gerentes de las PYMES comercializadoras de medicamentos para el consumo humano de la ciudad de Popayán, 2017.**” dirigido por la Profesora Martha Lucia Acosta Rangel, para optar por el título de Administradora de Empresas.

Con el propósito de articular la academia con el entorno, solicito comedidamente su colaboración en dedicarle una hora de su valioso tiempo para responder la entrevista, la cual aportará conocimiento sobre el sector y permitirá generar estrategias para mejorar y fortalecer las condiciones actuales de las empresas. Cabe aclarar que no se preguntara nada relacionado a cifras, ganancias y tampoco se utilizara la información de forma específica, el uso de dicha información se usara exclusivamente para fines académicos y su manejo será confidencial.

Por lo anterior quedo inmensamente agradecido.

Atentamente:

---

Diego Cruz Jiménez

Decano de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas.

Universidad del Cauca

## Referencias

- Alcalá, J. (2014). *Análisis de los factores cognitivos que inciden en la toma de decisiones de inversión de los administradores financieros de la ciudad de Barranquilla*. Sotavento MBA. Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/4054/4831>
- Basante, Y., Ojeda, V., (2016). *Factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las Pymes del sector construcción de la ciudad de Popayán*. Universidad del Cauca.
- Benavides, D. (2014). *El análisis financiero como herramienta fundamental para la detección de aspectos críticos en una pyme del sector comercial*. (Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13193/1/EL%20AN%20C3%81LISIS%20FINANCIERO%20COMO%20HERRAMIENTA%20FUNDAMENTAL%20PARA%20LA%20DETECCION%20DE%20ASPECTOS%20CRITICOS%20EN%20UNA%20PYME%20DEL%20SECTOR%20COMERCIAL.pdf>
- Bodie, Z., Merton, R. *Finanzas*. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=jPTppKDvIv8C&pg=PA2&dq=estudian+la+manera+en+que+los+recursos+escasos+se+asignan+a+trav%C3%A9s+del+tiempo+bodie+y+merton&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi\\_p-f4n63PAhXBGT4KHZEIDDYQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=jPTppKDvIv8C&pg=PA2&dq=estudian+la+manera+en+que+los+recursos+escasos+se+asignan+a+trav%C3%A9s+del+tiempo+bodie+y+merton&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi_p-f4n63PAhXBGT4KHZEIDDYQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false)
- Castaño, A., (2011). Estudios Gerenciales. *Actitudes De Los Emprendedores De Micro Y Pequeñas Empresas Frente A La Adquisición De Información Externa Para La Toma De Decisiones Comerciales*, 27 (121). Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1122](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1122)
- Correa, Z., Erazo, R., (2015). *Investigación de competencias gerenciales, competitividad e innovación de las PYMES de la Ciudad de Popayán*. Grupo GICEA, Universidad del Cauca.

Decreto 2205 del 2005. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16944>

Gonzales, P. y Bermúdez, T. (2008). Revista Contaduría Universidad de Antioquia. *Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros*. Recuperado de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/2167>

Hitt, M., Black, S., Porter, L. (2006). *Administración*. Recuperado de [http://www.academia.edu/8742843/Administraci%C3%B3n-Michael-A.-Hitt-J.-Stewart-Black-y-Lyman-W.-Porter\\_redacted](http://www.academia.edu/8742843/Administraci%C3%B3n-Michael-A.-Hitt-J.-Stewart-Black-y-Lyman-W.-Porter_redacted)

Ley 905 del 2004. Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html)

Mariño, G., y Medina, I., (2009). Criterio Libre. *La administración financiera: una utopía en las microempresas*, 7 (11), 123-144. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/11/CriterioLibre11art05.pdf>

Mintzberg H., (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=CZX1NRqyPkMC&printsec=frontcover&dq=Mintzberg+y+la+Direcci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjMqva-163PAhUF5yYKHU47CQwQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Mintzberg%20y%20la%20Direcci%C3%B3n&f=false>

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., (2010). La escuela cognoscitiva. En H. Mintzberg (Eds.), *Safari a la estrategia*. (pp. 193-224). Buenos Aires: Granica.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., (2010). La escuela cultural. En H. Mintzberg (Eds.), *Safari a la estrategia*. (pp. 331-558). Buenos Aires: Granica.

RED ORMED, (2013). Entorno, oferta institucional y empresarial en Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (Eds.), *Informe de diagnóstico mercado de trabajo*

- Popayán Red de Observatorios Regionales del Mercado de trabajo.* (pp. 15-23). Popayán: PNUD.
- Rheault, J., (1982). La naturaleza en el proceso de la toma de decisiones. En Balderas (Eds.), *Introducción a la teoría de las decisiones con aplicaciones a la administración.* (pp. 15-54). México: LIMUSA S.A.
- Rojas, C., (2005). El racionalismo de descartes. *El asombro del pensar La filosofía en el ámbito de las humanidades.* Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=cKjTGTUZyycC&pg=PA87&dq=racionalismo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwik\\_oqd47\\_PAhVEdz4KHfxIBS4Q6AEILDAD#v=onepage&q=racionalismo&f=false](https://books.google.com.co/books?id=cKjTGTUZyycC&pg=PA87&dq=racionalismo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwik_oqd47_PAhVEdz4KHfxIBS4Q6AEILDAD#v=onepage&q=racionalismo&f=false)
- Saldaña, C., García, G., Torres, G., Becerra, J., Martínez, D. y Muñoz, S. (2014). ECORFAN. *Diagnóstico para el desarrollo de una metodología en la toma de decisiones financieras para la micro y pequeña industria del estado de Tlaxcala,* 341-352, recuperado de [http://www.ecorfan.org/handbooks/Ciencias%20Administrativas%20y%20Sociales%20T\\_V/articulo\\_30.pdf](http://www.ecorfan.org/handbooks/Ciencias%20Administrativas%20y%20Sociales%20T_V/articulo_30.pdf)
- Suárez, B., Ferrer, M., Suárez, A. (2008). Revista de ciencias sociales. *Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo,* 14 (1). Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000100008](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008)
- Zapata, A., Murillo, G., Martínez, J., Gonzales, C., Salas, J., Ávila, H., Caicedo, A. (2009). La Toma de Decisiones Organizacionales. En G. Murillo (Eds.), *Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management.* (192-194). Bogotá: ECOE ediciones.