

Toma de decisiones financieras en el sector de la distribución de combustible en la ciudad de  
Popayán.

Javier Daniel Muñoz Piedrahita  
Laura Fernanda Sandoval Mosquera

Universidad del Cauca

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Popayán

2018

Toma de decisiones financieras en el sector de la distribución de combustible en la ciudad de  
Popayán.

Trabajo de Grado para Optar por el Título de  
Administrador de Empresas

Javier Daniel Muñoz Piedrahita, Laura Fernanda Sandoval Mosquera

Asesor: Martha Lucia Acosta Rangel

Universidad del Cauca

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Popayán

2018

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Director del Proyecto**

---

**Evaluador**

---

**Evaluador**

---

**Evaluador**

---

**Director del Programa**

## **Dedicatoria**

Nuestro trabajo de grado se lo dedicamos a Dios principalmente por darnos la sabiduría y el entendimiento para llevar a cabo su realización y a nuestras familias. La familia de Javier Daniel Muñoz Piedrahita, en especial a mi madre Aura Liliana Piedrahita y mi hermana Natalia Muñoz Piedrahita; a la familia Sandoval Mosquera, en especial a mi hijo Juan Pablo Hurtado Sandoval, mi madre Dora Alicia Mosquera, mi padre Miguel Eduardo Sandoval López y a mi esposo Carlos Orlando Hurtado; que con su esfuerzo, compañía, ánimo y dedicación han logrado hacer de nosotros unos excelentes profesionales dispuestos a ayudar cada día más a nuestra sociedad.

Este trabajo de grado es la muestra de todo ese proceso de formación en donde nosotros hemos sido los actores principales; pero sin la ayuda de ustedes, no sería posible nuestra formación tanto académica como personal, muchas gracias por creer en nosotros y poder demostrarles que somos capaces de lograr grandes cosas en nuestras vidas.

## **Agradecimientos**

A Dios por habernos prestado la vida y la salud para emprender este proceso de formación académica que ha enriquecido nuestras vidas, tanto personal como profesional.

A la Universidad del Cauca, por habernos permitido formar como profesionales íntegros en el programa de Administración de Empresas.

A la facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, por brindarnos el espacio para desarrollar nuestras actividades formativas.

A todos los profesores que hicieron parte de nuestra formación, por compartirnos sus conocimientos y experiencias a lo largo de nuestra carrera; en especial a nuestra directora de investigación magister Martha Lucia Acosta Rangel, por dedicarnos su tiempo, sus conocimientos y ofrecernos su apoyo constante en la realización de este trabajo.

## Tabla de contenido

Introducción .....	10
1.1. Planteamiento del problema .....	12
1.2. Justificación.....	13
1.3. Formulación del problema. ....	14
1.4. Objetivos. ....	14
1.4.1. <i>Objetivo general.</i> .....	14
1.4.2. <i>Objetivos específicos.</i> .....	14
Capitulo 2: Marco teorico .....	15
2.1. Antecedentes. ....	15
2.1.1. <i>A nivel internacional.</i> .....	15
2.1.2. <i>A nivel nacional.</i> .....	16
2.1.3. <i>A nivel local</i> .....	17
2.2. Bases Teóricas.....	18
2.2.1. <i>La teoría prescriptiva.</i> .....	18
2.2.2. <i>La teoría descriptiva.</i> .....	18
2.2.2.1. <i>Heurística de representatividad.</i> .....	20
2.2.2.2. <i>Heurística de disponibilidad.</i> .....	20
2.2.2.3. <i>Heurística de confirmación</i> .....	20
2.2.2.4. <i>Heurística de Afecto o anclaje.</i> .....	21
3.1. Recursos. ....	31
3.1.1. Recursos Humanos .....	31
• Entrevistadores .....	31
• Asesor Académico.....	31
3.1.2. Recursos físicos.....	31
3.2. Determinación de la muestra.....	35
3.2.1. Población.....	35
3.2.2. Muestra.....	35

3.3. Recolección de Datos .....	37
3.4. Análisis de datos. ....	37
Capítulo 4: Análisis de resultados. ....	38
4.1. Caracterización académica y experiencia de los gerentes.....	38
4.1.1. Nivel de educación.....	38
4.1.2. Años de experiencia. ....	40
4.2. Entorno de la organización.....	42
4.2.1. Funcionamiento de la industria .....	42
4.2.2. Establecimiento del precio de la gasolina .....	44
4.2.2.1. Ingreso al productor .....	44
4.2.2.2. Biocombustible .....	45
4.2.2.3. Impuesto a la nación e impuesto territorial.....	45
4.2.2.4. Márgenes de distribución.....	45
4.2.2.5. Transporte .....	45
4.2.3. Entorno general. ....	46
4.2.3.1. Factores político – legal.....	46
4.2.3.2. Factores económicos.....	49
4.2.3.3. Factores socio-culturales.....	52
4.3. Entorno específico.....	53
4.3.1. Clientes.....	54
4.3.2. Competidores .....	55
4.3.3. Proveedores .....	56
4.4. La toma de decisiones empresariales .....	57
4.4.1. Generalidades de la toma de decisiones .....	57
4.4.2. Generalidades en la toma de decisiones financieras .....	63
4.5. Acercamiento a las decisiones de inversión.....	70
4.6. Acercamiento a las decisiones de financiamiento.....	78
4.7. Acercamiento a las decisiones de dividendo.....	81

4.8. Aspectos subjetivos en la toma de decisiones.....	84
4.9. Influencia de la experiencia en la toma de decisiones .....	85
4.10. La influencia de la intuición en la toma de decisiones.....	86
Aprendizajes.....	90
Capítulo 5: Conclusiones .....	94
Anexo 2: Modelo carta de presentación - entrevista.....	97
Anexo 3: Modelo de Entrevista.....	98
Bibliografía.....	100



## **Lista de tablas.**

Tabla 1 <i>Heurística de representatividad, sus principales sesgos cognitivos</i> .....	22
Tabla 2 <i>Heurística de la disponibilidad, sus principales sesgos cognitivos</i> .....	23
Tabla 3 <i>Heurística de la confirmación, sus principales sesgos cognitivos</i> .....	24
Tabla 4 <i>Heurística de anclaje, sus principales sesgos cognitivos</i> .....	25
Tabla 5 <i>Entrevista para identificar los modelos de toma de decisiones en las EDS - Popayán</i> ...	32
Tabla 6 <i>Selección aplicación entrevistas</i> .....	36
Tabla 7 <i>Nivel de educación - propietarios (EDS) Popayán</i> .....	39
Tabla 8 <i>Años de experiencia -propietarios - administradores EDS- Popayán</i> .....	41
Tabla 9 <i>Sistema cognitivos</i> .....	87

## **Resumen**

El presente trabajo apropia el modelo descriptivo para la toma de decisiones, como el modelo que, en efecto, deciden las personas.

La investigación busca comprender la efectividad de la tarea decisoria con la comprensión de los sesgos y atajos mentales que, de hecho, se emplean en la cotidianidad de la gestión de las estaciones de servicio (EDS) en la ciudad de Popayán. El documento, esboza como la heurística no es una buena pauta para la toma de decisiones debido al surgimiento de sesgos cognitivos; pero en otros casos, puede resultar eficiente y de gran utilidad.

El propósito de esta investigación, es evidenciar el uso de la heurística como modelo en la toma de decisiones de los encargados de la administración y gestión de las estaciones de servicio en Popayán, para lo que se desarrolló una entrevista, cuyos resultados evidenciaron el uso frecuente de la heurística más que los métodos tradicionales – racionales para toma de decisiones, justificadas por la rapidez con que estas se deben darse en un mundo globalizado y cada día más competitivo.

## **Introducción**

Los estudios que se abordan en este trabajo investigativo “Toma de decisiones financieras en el sector de la distribución de combustible en la ciudad de Popayán” ponen en evidencia que los aspectos heurísticos están presentes en la administración de los negocios día a día, y aunque los gerentes conocen el proceso tradicional para la toma de decisiones, que incluye reconocimiento del problema, estar consciente de sus posibles consecuencias, evaluar todos los aspectos en búsqueda de la mejor solución, implementarla y realizar retroalimentación; el cual no se encuentra desligado de la consideración de su propio juicio, de la intuición y de las experiencias previas.

Por todo ello, surge el interés por realizar esta investigación, con el propósito principal de evidenciar si los gerentes de las estaciones de servicio de combustibles de la ciudad de Popayán, utilizan algunos métodos y si este está limitado por algún sesgo a la hora de tomar sus decisiones.

Para ello se realiza un completo análisis del modelo descriptivo, ya que este se ocupa de cómo se toman en realidad las decisiones, modelo propuesto por Kahneman y Tversky (1991); una vez comprendido el modelo, se concentrará en el estudio y comprensión de los sesgos cognitivos y sus efectos en la toma de decisiones, todo ello para su aplicación en el trabajo de campo con las entrevistas que se realizaron a los gerentes – propietarios de las estaciones de servicio, donde se recolectó y analizó la información para determinar el modelo que utilizan para la toma de decisiones en sus respectivas empresas.

Lo anterior, se fue generando a partir de una estructura consecutiva de capítulos que arrojaron un resultado importante para la investigación; en el capítulo 1, inicialmente se determinó el tema a trabajar el cual fue conocer ¿cuáles son los modelos utilizados para tomar decisiones en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector del combustible en la ciudad de Popayán?;

en el capítulo 2, se determinó si las estaciones de servicio identifican y aplican la información de forma correcta o de forma intuitiva, fue necesario recurrir a teóricos para profundizar en el tema, generando mayor conocimiento sobre la toma de decisiones en las personas; respecto al capítulo 3, la investigación tuvo un enfoque cualitativo y un método de estudio inductivo, permitiendo una recolección de datos importante para generar análisis; referente al capítulo 4, según los datos recolectados, se logró obtener unos resultados a favor, ya que de acuerdo al instrumento de preguntas se logró alcanzar información vital para el desarrollo del trabajo, adquiriendo conceptos, caracterización, entre otros.

Finalmente, el documento presenta unas conclusiones derivadas de la investigación, que invita a profundizar más sobre el tema, dado que las organizaciones son administradas por personas, por seres humanos que no solamente razonan; sino que sienten, perciben y se dejan llevar por aquello que toca sus sentidos e imaginación, llamados sesgos.

## Capítulo 1: Área problemática

### 1.1. Planteamiento del problema.

La ciudad de Popayán cuenta en la actualidad con 26 estaciones de servicio (EDS), de las cuales ocho estaciones están registradas como persona natural en la cámara de comercio del Cauca, caracterizadas, principalmente por la informalidad en los sistemas de calidad, control, técnicas y procedimientos administrativos, centralización de las decisiones en la administración; debido a que cuentan con sistemas de información financiera de poca calidad, particularidades que impiden fortalecer su estructura interna, mantenerse en el mercado y competir adecuadamente.

Estos rasgos sumados a la falta de capacitación en los procesos de toma de decisiones, hacen que su estilo sea de tipo no lineal, es decir, que implica las preferencias del dueño o gerente de utilizar fuentes internas como pensamientos, intuición, empatía, experiencia o corazonadas para definir sus decisiones; sustentadas en habilidades adquiridas empíricamente en los negocios, que disminuyen su aversión al riesgo y se tomen decisiones de forma más confiada.

Ahora bien, este grado de confianza en las habilidades que puede ser de mayor o menor nivel, la percepción del riesgo, la buena salud o satisfacción con la vida, ¿pueden incidir emocionalmente sobre las decisiones? La respuesta se obtiene desde el campo de las finanzas del comportamiento, que admiten que en la toma de decisiones hay sesgos emocionales y cognitivos, así mismo, reconoce que la toma de decisiones puede verse alterada según la forma en que se presenta la información y según las características de los participantes en las mismas.

## **1.2. Justificación.**

La manera de vivir y la actitud que se tenga ante cualquier acontecimiento está conducido por tres elementos: acciones, pensamientos y emociones; estas últimas son las más antiguas y básicas de las reacciones que aún nos siguen dominando, a pesar de llevar miles de años aprendiendo a controlarlas (Gómez, 2017).

En los procesos de toma de decisiones, los momentos de duda son generados por la falta de información, ponen inevitablemente un mecanismo en el que el individuo elige de forma más o menos consciente, basándose en criterios puramente emocionales; por ello, el conocimiento de uno mismo en el plano emocional puede contribuir a un mayor control, y de este modo combatir frenos como los miedos, las fobias o simplemente las reticencias de índole anímica ante eventuales dilemas.

Las finanzas comportamentales aplicadas al ámbito de la toma de decisiones gerenciales, más allá del punto de vista del inversor, plantea el fenómeno del exceso de confianza y el del espejismo del control; fenómeno que hace referencia a que la mayoría de los individuos creen que conocen más de lo que realmente saben. La mayoría de administradores o gerentes de las estaciones de servicio presentan exceso de confianza, ya que se consideran así mismos expertos, y esto, entraña ciertos riesgos.

Ramírez (2009), señala que la misma experiencia obtenida por los años de servicio genera el espejismo del control, es decir, las personas creen que pueden controlar una situación cuando en realidad, tiene poco o ningún impacto sobre la misma. Ejemplo de ello es que los pequeños minoristas en la distribución de combustibles creen controlar temas sustantivos del sector como lo son: el margen de contribución, la integración vertical, y el reglamento técnico; esta ilusión de controlar la situación se vuelve evidente cuando las cosas salen mal.

Ahora bien, Edward de Bono (1992), experto mundial en procesos de pensamiento y creatividad en "Las emociones en la toma de decisiones" nos muestra que aunque no nos guste admitirlo, en última instancia todas las decisiones se toman emocionalmente, ya que las tres emociones mas importantes que intervienen en las decisiones son: el temor, la codicia y la pereza; por ello, es importante aprender a identificarlas, utilizarlas, comprenderlas, incorporálas y controlarlas.

### **1.3. Formulación del problema.**

¿Cuáles son los modelos de toma de decisiones que utilizan los gerentes de las PYMES del sector de la distribución de combustible, en la ciudad de Popayán?

### **1.4. Objetivos.**

#### ***1.4.1. Objetivo general.***

Identificar los modelos de toma de decisiones que utilizan los gerentes de las PYMES del sector de la distribución de combustible en la ciudad de Popayán.

#### ***1.4.2. Objetivos específicos.***

- Determinar los factores que inciden en la toma de decisiones financieras de algunas PYMES en 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.
- Establecer la influencia de la psicología y la sociología en los procesos de toma de decisiones.

## **Capítulo 2: Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes.**

Para el desarrollo del presente trabajo fue necesario consultar diferentes fuentes o trabajos relacionados con el tema de estudio.

#### ***2.1.1. A nivel internacional.***

El estudio “La toma de decisiones en la alta dirección a través de la inteligencia emocional como herramienta” realizado por Victoria Eugenia Cuevas Pizano durante el año 2014 en la Universidad Autónoma de Querétaro, para obtener el grado de maestro en administración con especialidad en alta dirección, tiene como objetivo identificar la interrelación que existe entre los líderes exitosos, la toma de decisiones efectiva y la inteligencia emocional de los dirigentes de una organización, así como entender el beneficio de la toma de decisiones basada en una inteligencia emocional con el fin de evitar la inestabilidad innecesaria dentro de una compañía.

El estudio “la gestión emocional en el proceso de toma de decisiones gerenciales” realizado por Jessica Maya durante el año 2015, en la universidad de Carabobo, facultad de ciencias de la educación, área de estudios de postgrado, maestría gerencia avanzada en educación, para optar al título de magister en gerencia avanzada en educación; tiene como objetivo comprender la gestión emocional en el proceso de toma de decisiones gerenciales de los directivos del C.E.I. Isla de Aves; ubicado en San Diego, estado de Carabobo; a través de la exploración de las emociones de los gerentes como actores claves en el proceso de toma de decisiones gerenciales.

El estudio “Influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales” realizado por Paola Margarita Albán Yáñez durante el año 2013 en la Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, programa de maestría en desarrollo del talento humano; tiene como objetivo exponer las emociones como parte de los procesos innatos cerebrales, explicando la



intuición como factor de soporte frente a la respuesta. Realiza un análisis de la incertidumbre como un elemento fundamental en la toma de decisiones, puesto que el ser humano se desarrolla en un mundo cambiante donde la certeza del mañana no puede ser cuantificado. Finalmente complementa lo expuesto con herramientas de inteligencia emocional que permiten una administración correcta de las emociones permitiendo el éxito personal y grupal, al mejorar la interacción con el equipo.

### ***2.1.2. A nivel nacional.***

El estudio “La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial” realizado por Jaime Vélez Cortés y Carlos Alejandro Puerto Guzmán durante el año 2012 en la Universidad del Rosario, facultad de administración, tesis de maestría para optar por el título de magíster en dirección y gerencia de empresas; el estudio tiene como objetivo reivindicar el rol de la intuición en los procesos de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones que con ayuda de la psicología y de la sociología se desvirtúa la separación entre racionalidad e intuición; el escrito evidencia que la intuición juega un papel importante y relevante en los procesos de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, papel que ha sido deliberadamente olvidado por la academia y que debe ser estudiado, con el fin de poder tener una comprensión integral de las organizaciones.

El estudio “Finanzas Corporativas del Comportamiento” realizado por Alejandro José Useche Arévalo, durante el año 2015, como una propuesta de investigación de la Universidad del Rosario en la escuela de administración; tiene como objetivo estudiar desde el punto de vista conceptual como las empresas colombianas toman las decisiones básicas de la gerencia financiera (inversión, financiación y dividendos) y como estas son influenciadas – positiva o negativamente – por elementos subjetivos como sesgos del comportamiento, heurísticos y efectos de encuadre,

llevando a que el comportamiento real de los directivos y gerentes difiera del comportamiento esperado que describe la teoría tradicional de las Finanzas Corporativas.

El estudio “Cultura financiera, análisis del comportamiento y toma de decisión” realizado por Lorena Alejandra Rodríguez Gonzales y Angélica Arias Ballesteros en el año 2012 mediante una tesis presentada para obtener el título finanzas y comercio internacional en la Universidad de la Salle, Bogotá; tiene como finalidad profundizar en la influencia que tiene la forma en que se presenta la información para la toma de decisiones financieras, contrastada con un elemento trascendental como lo es la cultura financiera.

### **2.1.3. A nivel local**

El estudio “Factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las Pymes, del sector construcción de la ciudad Popayán, 2016” realizado por Jennifer Juliana Bazante Beltrán y Yuri Viviana Ojeda Yacumal en el año 2016; fue un trabajo de grado para optar al título de administradora de empresas de la universidad del Cauca en la facultad de ciencias contables económicas y administrativas, programa de administración de empresas; la investigación permitió indagar acerca de cómo los gerentes del sector de la construcción toman decisiones financieras, con el fin de determinar los factores más significativos al momento de tomar decisiones de este tipo. Así mismo, con la investigación se consiguió, conocer la influencia que aspectos racionales y subjetivos ejercen sobre el individuo en la toma de decisiones, puesto que las empresas están a cargo de personas, que por su naturaleza tratan de ser racionales, pero que por su entorno y sus capacidades se ven limitadas.

La literatura a nivel local en este campo en particular- finanzas comportamentales- es mínima a la fecha.

## **2.2. Bases Teóricas.**

La toma de decisiones se soporta en dos bases teóricas a saber:

### ***2.2.1. La teoría prescriptiva.***

Es un método normativo que define y trata de explicar la forma y los puntos claves que se deben tener en cuenta para la toma correcta de las decisiones (Gallego 2015).

### ***2.2.2. La teoría descriptiva.***

Se ocupa de describir como se toman en realidad las decisiones, las cuales sufren muchas veces la influencia de factores subjetivos tales como la personalidad del individuo o la presión de la situación (Borea, 2001).

Es la teoría descriptiva campo sustento del presente trabajo, por ello, se ahondará más en ella que en la teoría prescriptiva.

Las teorías descriptivas, también llamadas prospectivas por Kahneman y Tversky (1979) tienen por objetivo la descripción de los procesos que se llevan a cabo durante la toma de decisión real de las personas en contextos naturales.

Estas teorías se basan en la necesaria restricción de la racionalidad impuesta por la limitación de la capacidad de los procesos cognitivos empleados en la toma de decisiones y el uso frecuente de sesgos y heurísticos de decisión. La atención a estos procesos es fundamental para lograr el objetivo de describir la conducta real de las personas durante la toma de decisiones; según estos modelos, el desarrollo es más simple y reducido que los modelos normativos, consta de dos fases: la primera, preparación, en la que se toma la información suministrada por la situación y se elabora una representación de la misma empleando la experiencia previa e incorporando sesgos y heurísticos que simplifican dicha situación para facilitar el procesamiento

de la misma; la segunda, valoración, en la que se pondera el impacto subjetivo de la probabilidad de ocurrencia de cada alternativa y la utilidad esperada de cada una de las opciones para llegar a una conclusión o decisión final. (Gallego, 2015)

La teoría de Kahneman y Tversky (1979), permite describir como pensamos cuando debemos decidir entre alternativas que involucran riesgo y dinero; es así como los autores plantean un cambio en el enfoque, el cual analiza el comportamiento del inversor bajo la teoría de la utilidad esperada, basándose en un comportamiento humano racional. Mientras que los inversores son racionales la mayoría de las veces, los individuos toman decisiones en entornos de incertidumbre, que se apartan de los principios básicos de la probabilidad, a este tipo de decisiones se denomina atajos heurísticos.

Las heurísticas y sesgos cognitivos son inherentes a la naturaleza humana y por tanto, son difícilmente suprimibles; por su carácter de procesos, las heurísticas pueden ser generadas junto a sus efectos (sesgos) y pueden tener resultados favorables y desfavorables; sin embargo, para que puedan ser aprovechados estos conceptos deben ser comprendidos e interiorizados.

Se presentan cuatro heurísticas generales: (1) la heurística de representatividad, (2) la heurística de disponibilidad, (3) la prueba de hipótesis positiva o heurística de confirmación, y (4) la heurística del afecto o anclaje.

De igual manera, allí se muestran, de manera global, los 12 sesgos más comunes que se generan; son los más relevantes en la toma de decisiones gerenciales y son los más estudiados.

A continuación, se describen las heurísticas, los sesgos específicos y frecuentes que se presentan en las decisiones gerenciales que son señalados en el estudio.

### 2.2.2.1. *Heurística de representatividad.*

Se juzga ya sea a personas, cosas o situaciones como parte de una misma categoría o clase. Se califica qué tan prototípico o semejante es el caso particular respecto del conjunto de referencia, en vez de utilizar información estadística relevante. Este atajo mental provoca un menor esfuerzo cognitivo para arribar a un juicio; pero puede generar errores importantes al momento de hacer una estimación real. El razonamiento que realiza el sujeto puede verse sesgado por variables que afectan a la semejanza. (Kahneman y Tversky, 1979). Sus sesgos distintivos se pueden apreciar en la tabla 1.

### 2.2.2.2. *Heurística de disponibilidad.*

La gente tiende a evaluar la frecuencia y probabilidad de un evento según el grado en el que las instancias u ocurrencias de este, están fácilmente disponibles en la memoria. Este tipo de juicio se refiere a cómo esta influye en las estimaciones, análisis y decisiones de los individuos cuando éstos acuden a recordar hechos o situaciones similares y basan su acción en lo vivido o experimentado. (Kahneman y Tversky, 1979). Los principales sesgos cognitivos de la heurística de disponibilidad se observan en la tabla 2.

### 2.2.2.3. *Heurística de confirmación*

Cuando las personas encuentran información que es consistente con sus creencias, usualmente la aceptan con “la mente abierta y el corazón contento”, si lo escudriñan del todo encontrarán aspectos para dudar. Ciertamente, las investigaciones han mostrado que la tendencia humana a tener hipótesis provisionales como verdaderas hace posible implantar falsas memorias, el problema de la confirmación radica en que muchas de dichas hipótesis no se validan

cuidadosamente y se dan por ciertas. (Kahneman y Tversky, 1979). Sus principales sesgos se observan en la tabla 3.

#### 2.2.2.4. *Heurística de Afecto o anclaje.*

Surge este tipo de juicio cuando los individuos tienen un componente afectivo que influye su manera de escoger o evaluar hacia un componente positivo o negativo, dependiendo de la circunstancia particular y el estado emocional; esto ocurre de forma automática, mayormente en estado inconsciente y puede conducir a los sesgos que afectan el sistema de pensamiento; sus sesgos se pueden observar en la tabla 4.

**Tabla1**

*Heurística de representatividad, sus principales sesgos cognitivos.*

Heurísticos y sesgos cognitivos	Descripción	Efecto
Heurístico de representatividad	Los juicios de probabilidad sobre un suceso se ven afectados por el grado en que un caso particular es representativo de una clase.	El uso de este heurístico puede generar una alta propensión a desarrollar amplias, y en ocasiones muy detalladas, generalizaciones sobre una persona o fenómeno con base en solo unos pocos atributos de tal persona o fenómeno.
Insensibilidad a la probabilidad previa de los resultados	Pasar por alto la probabilidad Previa de los resultado que no tiene efecto sobre representatividad y sí lo tiene sobre la probabilidad actual.	Conduce al error de obviar la distribución base de la población en la estimación de probabilidad de un caso particular.
Ley de los “pequeños” números	Sobreestimación del grado en que pequeñas muestras son representativas de la población.	Conduce al error de extraer conclusiones firmes a partir de un número reducido de inputs de información.
Efectos del azar	Esperar que una corta secuencia de sucesos aleatorios sea representativa de las características esenciales del proceso global.	Conduce al error común de contemplar el azar como un proceso auto corrector en el que una desviación en una dirección induce una desviación en la dirección opuesta para restaurar el equilibrio. Sin embargo, en el desarrollo de un proceso aleatorio las desviaciones no son corregidas, son meramente diluidas
Efectos de regresión	Pasar por alto el fenómeno de regresión a la media: las desviaciones positivas persistentes pueden deberse a razones aleatorias que, de ser así, aumentan la probabilidad de una desviación negativa; de forma similar, las desviaciones negativas podrían aumentar la probabilidad de una desviación positiva.	Conduce a la invención de explicaciones causales espurias

*Fuente, Urrá, Medina y Acosta, 2011*

**Tabla2**

*Heurística de la disponibilidad, sus principales sesgos cognitivos.*

Heurísticos y sesgos cognitivos	Descripción	Efecto
Heurístico de disponibilidad	Los juicios de probabilidad sobre un suceso se ven afectados por la información disponible.	El uso de este heurístico puede generar juicios basados en información fácilmente disponible en la memoria o a través de fuentes externas y coartar una búsqueda y recolección razonables de información.
Sesgo de proximidad	Los acontecimientos más próximos, temporal, espacial y/o afectivamente, predominan sobre los más distantes, que son minimizados e ignorados	Conduce a una fácil y pronunciada distorsión de la probabilidad asignada a un suceso
Correlaciones ilusorias	La facilidad con que se desarrollan las operaciones mentales de recuperación y asociación de información pueden llevar a creer que sucesos no relacionados están correlacionados.	Conduce a establecer relaciones causales entre sucesos que en realidad no tienen relación alguna.

*Fuente, Urrá, Medina y Acosta, 2011*



**Tabla 3***Heurística de la confirmación, sus principales sesgos cognitivos.*

<b>Heurísticos y sesgos cognitivos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Efecto</b>
Sesgo de confirmación	Tendencia a buscar la información que confirma las creencias y puntos de vista previos.	Conduce a limitar la búsqueda de información y a descartar la información que apunta contra las creencias establecidas.
Exceso de confianza	No se trata de un heurístico, sino de un proceso por el cual una familia de sesgos cognitivos genera una confianza falsa o ilusoria en el propio juicio.	Los sesgos que conducen al exceso de confianza generan la sobrestimación de las habilidades propias, del conocimiento propio, de las posibilidades de éxito y del grado de control sobre los sucesos y las situaciones.
Ilusión de control	Mantener una expectativa de éxito personal superior a lo que la probabilidad objetiva garantiza.	Conduce a sobrestimar el grado de control sobre los resultados de un curso de acción y el grado en que las habilidades propias influirán en los resultados.
Ilusión de optimismo	Tendencia a mantener un optimismo irrealista en la determinación de las posibilidades de experimentar resultados futuros favorables	Conduce a sobreestimar la probabilidad de los resultados futuros favorables.
Ilusión de intensificación personal	Tendencia a sobrestimar las capacidades y habilidades personales propias frente a las de los demás.	Conduce a sobrestimar el grado de control sobre los resultados de un curso de acción y el grado en que las habilidades propias influirán en los resultados.
Percepción selectiva	En la aprehensión del contexto exterior, las creencias y esquemas actúan como filtro de la percepción	Las creencias y expectativas pueden sesgar la observación de variables relevantes en los problemas.
Sesgo de retrospectiva	En retrospectiva tendemos a racionalizar los sucesos pasados.	Conduce a una sobrestimación de la probabilidad de los acontecimientos pasados que se proyecta y extiende a los acontecimientos futuros

Fuente, Urrá, Medina y Acosta, 2011

**Tabla 4***Heurística de anclaje, sus principales sesgos cognitivos.*

Heurísticos y sesgos cognitivos	Descripción	Efecto
Heurístico de anclaje y ajuste	En numerosas situaciones las estimaciones se realizan comenzando por un valor inicial que se ajusta hasta alcanzar la estimación final.	El uso de este heurístico genera que, dependiendo del punto de partida, se alcancen diferentes estimaciones sobre determinado suceso.
Sesgo de anclaje o de conservadurismo	Las estimaciones o pronósticos se “anclan” en la información inicial, a la que se le atribuye un valor excesivo en el proceso de diagnóstico.	Conduce a no revisar las estimaciones o pronósticos a la luz de la nueva información.
Sesgos en la evaluación de sucesos conjuntos y disjuntos	Error en estimación de probabilidades. La probabilidad de un suceso conformado por sucesos conjuntos es siempre inferior a la probabilidad de cada uno de los sucesos elementales que lo forman; la probabilidad de un suceso conformado por sucesos disjuntos es siempre superior a la probabilidad de cada uno de los sucesos elementales que lo forman.	Como consecuencia del anclaje en la probabilidad de los sucesos elementales, se tiende a sobrestimar la probabilidad en los problemas conformados por sucesos conjuntos y a subestimar la probabilidad en problemas conformados por sucesos disjuntos.

Fuente, Urrá, Medina y Acosta, 2011

En general, se ha podido ver que es posible que los atajos heurísticos conduzcan a buenas decisiones, siempre y cuando no se caiga en sesgos. Pero la aceptación plena de las heurísticas es imprudente porque hay muchos casos en que la pérdida en la calidad de la decisión es mucho mayor que el tiempo ahorrado. En este sentido, la mayoría de las personas no son conscientes de la existencia de los atajos y del impacto tan penetrante que tienen, al punto que no son capaces de distinguir entre las situaciones en las que son beneficiosas y en las que son potencialmente dañinas. (Cortés, 2015)

La teoría prospectiva de Daniel Kahneman y Amos Tversky (1979). Dio lugar a las finanzas conductuales o del comportamiento, que son un campo que analiza desde un punto de vista psicológico las finanzas. Describe cómo se comportan las personas y como se toman las decisiones, admitiendo que hay sesgos emocionales y cognitivos como los expuestos anteriormente, también reconocen que ellas pueden verse afectadas según la forma en que se presenta la información y las características de los participantes en el proceso.

Ahora bien, las finanzas del comportamiento no solo se ocupan de los mercados bursátiles, también estudian el comportamiento de los factores psicológicos y sociológicos que influyen en el proceso de toma de decisiones financieras de individuos, grupos y entidades.

Así pues, varios autores empiezan a usar el enfoque del comportamiento como método para analizar los mecanismos reales de toma de decisiones económicas; entre ellos sobresale Richard Thaler, considerado como el padre de las Finanzas del Comportamiento (Behavioral Finance), quien a través de su trabajo de investigación ha identificado una amplia gama de anomalías frente al comportamiento descrito por la teoría tradicional de la toma de decisiones financieras. Según sus planteamientos, los modelos ortodoxos son construidos tradicionalmente bajo el supuesto de la racionalidad en el sentido neoclásico, sin dejar cabida a explicaciones de lo que sucederá si al menos algunos agentes se comportaran de forma no racional (Russell & Thaler, 1985).

Thaler (1985) afirma que “no hay lugar para errores dentro del marco convencional, en parte esto se debe a la dificultad de identificar el comportamiento no racional (por el cual se quiere decir no maximizador de la utilidad), las violaciones (al axioma débil de la preferencia revelada) que Kahneman y Tversky encuentran no son solamente frecuentes, si no sistemáticas” (p.67). Esto quiere decir, que dependiendo de cómo el problema es encuadrado, puede predecirse

si el agente elegirá  $x$  o  $y$ . Russell y Thaler proponen llamar a cualquier comportamiento regular pero no racional, cuasi racional.

En el otro lado de la moneda encontramos a Simón (1916), ganador del premio Nobel de Economía en 1978 por su labor interdisciplinaria y en particular por sus investigaciones pioneras de los procesos de toma de decisiones en las organizaciones económicas, fue un crítico de los modelos ortodoxos abstractos de toma de decisiones, al considerar que ellos no explicaban la conducta de las personas en el mundo real; afirmó por ejemplo que el microeconomista normativo ‘obviamente’ no necesita una teoría de la conducta humana: él quiere saber cómo las personas se deberían comportar, no cómo se comportan realmente. En la otra mano, la falta de interés del macroeconomista hacia el comportamiento individual surge de diferentes consideraciones. Primero, supone que el actor económico es racional, y por lo tanto hace fuertes predicciones acerca del comportamiento humano sin llevar a cabo el duro trabajo de observar a la gente. Segundo, supone a menudo la competencia, la cual implica que solamente los racionales sobreviven. Así, la teoría económica clásica de los mercados con competencia perfecta y agentes racionales es una teoría deductiva que casi no requiere contacto con datos empíricos una vez sus supuestos son aceptados.

Como alternativa, desarrolló la teoría de la racionalidad acotada (bounded rationality), según la cual los seres humanos, dadas sus limitaciones cognitivas, no realizan necesariamente procesos de maximización en la toma de decisiones, sino que forman un criterio o ‘aspiración’ de qué tan buena alternativa deberían encontrar, de tal forma que en el momento en que una alternativa cumpla con el nivel de aspiración, la eligen y así termina la búsqueda; este proceso es guiado por parámetros personales subjetivos (rules of thumb), considerados ‘suficientemente buenos’.

Simón, asegura que el comportamiento real no alcanza la racionalidad objetiva, por lo menos de tres maneras:

1. La racionalidad exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección. En realidad, el conocimiento de las consecuencias es siempre fragmentario.
2. Dado que estas consecuencias pertenecen al futuro, la imaginación debe suplir la falta de experiencia al asignarles valores. Pero solo es posible anticipar de manera imperfecta los valores.
3. La racionalidad exige una elección entre los posibles comportamientos alternativos. En el comportamiento real solo se nos ocurren unas pocas de estas posibles alternativas.

Herbert Simón (1991), es el primer autor en desarrollar el concepto de racionalidad limitada; aunque, Kahneman y Tversky (1979) demostraron mediante evidencia empírica que las personas no actuaban racionalmente en situaciones de riesgo e incertidumbre; por el contrario, tomaban decisiones en contra de la lógica racional.

Para hablar de riesgo e incertidumbre, se tendrá en cuenta a Frank Knight nacido el 7 de noviembre de 1885 en Illinois (EE.UU.). Considerado uno de los fundadores de la llamada Escuela de Chicago, y como tal, uno de los más notorios exponentes norteamericanos de la ortodoxia clásica de la época (Polieconomics, 2017)

Su tesis doctoral de Filosofía fue defendida en 1916 y publicada en 1921 con el nombre de Riesgo, Incertidumbre y Beneficio, constituyéndose en su obra más importante. Donde el objetivo principal no era tanto ofrecer una aportación original a la teoría neoclásica, sino analizar las implicaciones de la controversia sobre la retribución empresarial y otras cuestiones mucho más relacionadas con la economía cotidiana.

En un sentido general, Knight afirma que “Todo lo que el hombre planea y ejecuta implica incertidumbre”. Sus clásicos, suponían en el sujeto económico un conocimiento perfecto del futuro, lo cual podría admitirse solamente en una situación de competencia perfecta y puramente estática, pero es una mala descripción del mundo real donde reina de hecho la incertidumbre.

Knight distingue entre riesgo e incertidumbre. Riesgo es lo objetivo y susceptible de ser medido, por lo cual puede ser incluido en los costos de la empresa, pero también se puede prevenir y disminuir mediante la constitución de seguros. Incertidumbre es de carácter subjetivo y es precisamente ella, la que permite explicar y justificar la función del empresario. Así mismo, afirma que “en las condiciones de conocimiento y certidumbre perfectos, los directores serían simples obreros, que realizarían una tarea puramente rutinaria, sin responsabilidad de ninguna clase, al nivel de los hombres ocupados en operaciones mecánicas. En últimas, para Knight, los riesgos que asume el emprendedor no significan nada si la incertidumbre puede ser asegurada. (Tarapuez Chamorro, Zapata Erazo, & Agrada Montenegro, 2008).

### Capítulo 3: Diseño metodológico

El presente trabajo se enmarca dentro de un estudio exploratorio - descriptivo, debido a que permite tener una visión general y aproximada del objeto de estudio, así como la descripción de algunas características fundamentales que ponen en manifiesto el comportamiento de los fenómenos de estudio, proporcionando de este modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes.

En función de los datos que han de ser recogidos se apelará tanto al diseño bibliográfico como al diseño de campo por considerar estos complementarios, para lo que se seguirá el siguiente procedimiento:

- Conocer y explorar todo el conjunto de fuentes que pueden resultar de utilidad, existentes principalmente en bibliotecas físicas como virtuales, alternativamente se consultara a expertos especialistas en el tema a tratar.
- Leer fuentes disponibles, utilizando un tipo de lectura discriminatoria permitiendo la extracción de aspectos concretos que parezcan relevantes para el trabajo.

En cuanto a la recolección de datos primarios se recurrirá al método de aplicación mixto (combinación método de cuestionario y de observación directa) por ser este de gran operatividad y flexibilidad al tomar la decisión de cual método utilizar según las circunstancias y la parte del análisis.

Se debe agregar que el método de análisis de la investigación, es inductivo porque se analizará la toma de decisiones de tipo financiero, de los responsables administrativos y gerenciales de las estaciones de servicio de combustibles (EDS) de la ciudad de Popayán y a partir de los resultados obtenidos, se podrá generalizar acerca de este aspecto.

Para diseñar el modelo de entrevista, se hizo necesario determinar las categorías y subcategorías que dieron respuesta a los objetivos y que a su vez estuvieran relacionadas con el proceso de toma de decisiones, obteniendo así el siguiente cuadro de categorías.

El cuadro de categorías ubicado en la tabla 5, está conformado por 47 preguntas organizadas en 4 categorías y 11 subcategorías, a su vez agrupadas en los ítems mencionados anteriormente, permitiendo así mantener un mayor orden y armonía en la aplicación de la entrevista.

### **3.1. Recursos.**

#### **3.1.1. Recursos Humanos**

- Entrevistadores
- Asesor Académico
- Entrevistados (Gerentes)

#### **3.1.2. Recursos físicos**

- Grabadora
- Computadora para transcribir y analizar la información
- Papel
- Lapiceros



Tabla5

Entrevista para identificar los modelos de toma de decisiones en las EDS - Popayán

Categorías	Concepto de la Categoría	Subcategorías	Ítem
<b>Caracterización académica y de experiencia de los gerentes.</b>	Es una unidad de información que caracteriza la formación del empresario y su experiencia.	<b>Nivel de Educación.</b>	1. ¿Cuál es el nivel de educación alcanzado hasta la fecha?
		<b>Años de Experiencia</b>	2. ¿Cuántos años lleva trabajando en la comercialización de Combustible?
<b>Entorno de la Organización</b>	Es una unidad de información que caracteriza el ambiente externo de la empresa y prescribe el conocimiento que tienen los gerentes sobre este.	<b>Entorno General</b>	<b>Factores político- legales:</b> 3. ¿Qué opina sobre la legislación que rige al sector? 4. ¿Conoce o ha recibido algún tipo de estímulo o apoyo por parte del gobierno para su empresa? 5. ¿Qué opina de los impuestos que se manejan para la comercialización de combustible?
			<b>Factores económicos:</b> 6. ¿Cómo considera usted que es la situación económica del país? 7. ¿Cómo considera la situación económica para la comercialización de Combustible? ¿es rentable?
			<b>Factores socioculturales:</b> 8. ¿Cómo tiene en cuenta las variables demográficas, sociales y ambientales para la comercialización de Combustible?
		<b>Entorno Especifico</b>	<b>Clientes:</b> ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva?
<b>Competidores:</b> 9. ¿Conoce su competencia y cuál es su rentabilidad? 10. ¿Cómo maneja las alianzas con sus competidores?			
<b>Proveedores:</b> 11. ¿Cómo maneja las alianzas con sus proveedores?			

<b>Toma de Decisiones Empresariales</b>	<p>Es una unidad de información que permite identificar el conocimiento y uso de herramientas por parte de los gerentes para la toma de decisiones de inversión, financiamiento y dividendos.</p>	<b>Generalidades en la Toma de Decisiones</b>	<p>12. ¿Qué factores y/o motivaciones tiene en cuenta usted en el momento de emprender un nuevo proyecto?</p> <p>13. En el momento de tomar una decisión ¿tiene claros los objetivos a alcanzar y los métodos para lograrlo?</p> <p>14. En términos generales usted ¿Cómo considera que es su modelo de toma de decisiones?</p> <p>15. ¿Sobre qué tipo de informes o indicadores no financieros, usted se basa para tomar una decisión?</p> <p>16. ¿Usted toma una decisión solo o con un equipo?</p> <p>17. 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? ¿Cuáles?</p>
		<b>Generalidades en la Toma de Decisiones Financieras</b>	<p>18. ¿Cómo es la situación 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?</p> <p>19. ¿Tiene un departamento de contabilidad definido? ¿Cómo está organizado este?</p> <p>20. ¿Cuéntenos como es el manejo de los estados financieros?</p> <p>21. ¿Cada cuánto realiza la empresa los estados financieros?</p> <p>22. ¿Cómo se analizan los estados financieros por el equipo de la alta gerencia?</p> <p>23. ¿Qué hacen con la información que arrojan los estados financieros?</p> <p>24. Para tomar una decisión ¿Cuáles son las razones financieras que más utiliza?</p>
		<b>Acercamiento a las Decisiones de Inversión</b>	<p>25. ¿Cómo está representado el capital de trabajo? ¿Qué cuentas lo conforman?</p> <p>26. ¿Cuáles son las políticas de manejo de cuentas por cobrar?</p> <p>27. ¿Cómo es el manejo de los inventarios?</p> <p>28. En cuanto a los activos fijos ¿Cada cuánto hacen cambios? ¿Qué hacen con los equipos que ya no utilizan?</p> <p>29. ¿Cómo se realiza el proceso de compra de activos fijos? ¿Quién toma la decisión?</p> <p>30. ¿Cómo maneja la depreciación de los activos fijos de su empresa? ¿qué método utiliza?</p> <p>31. ¿Qué tipo de proyecciones hacen y que herramientas utilizan?</p>

		<b>Acercamiento a las Decisiones de Financiamiento</b>	<p>32. ¿Cuándo realizan un proyecto se financian con recursos propios o de terceros?</p> <p>33. ¿Cuáles son las políticas de manejo de cuentas por pagar?</p> <p>34. ¿Cuál o cuáles son las políticas de apalancamiento de su empresa a corto y a largo plazo?</p> <p>35. ¿Quién diseña el modelo de financiación para su empresa?</p> <p>36. ¿Cuéntenos como establecen y mantienen las relaciones con los bancos, en cuanto a: requisitos de crédito, tasas de interés, tiempos, ¿personas encargadas?</p> <p>37. ¿Cuéntenos como establecen y mantienen las relaciones con los proveedores en cuanto a: financiación, tiempos, personas encargadas?</p>
		<b>Acercamiento a las Decisiones de Dividendos</b>	<p>38. ¿Cuántos accionistas o socios tienen su empresa?</p> <p>39. ¿Reparten utilidades y de qué forma toman esta decisión?</p> <p>40. 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?</p> <p>41. Si no reparten las utilidades ¿Qué hacen con ellas?</p>
<b>Aspectos Subjetivos en la Toma de Decisiones</b>	Es una unidad de información que caracteriza la importancia que los gerentes dan a los factores subjetivos en la toma de decisiones.	<b>Influencia de la Experiencia en la Toma de Decisiones</b>	<p>42. A lo largo de su experiencia ¿ha tenido fracasos en algún proyecto? ¿Qué paso? ¿por qué fallaron?</p> <p>43. ¿La experiencia en el sector ha influenciado las decisiones que toma?</p>
		<b>Influencia de la Intuición en la Toma de Decisiones</b>	<p>44. ¿Ha hecho uso de la intuición para tomar decisiones en la empresa?</p>

Adaptado de Bazante J y Ojeda Y, (2016)

## **3.2. Determinación de la muestra.**

### **3.2.1. Población**

La investigación se desarrolló tomando la población total de estaciones de servicio EDS en la ciudad de Popayán, es decir las 26 que se encuentran activas, según el listado de estaciones de servicio certificadas (MINMINAS, 2018)

### **3.2.2. Muestra**

Considerando lo dispendioso de articular a los 26 gerentes de las EDS para la participación en esta investigación, se optó por reducirla a un número de 6 muestras realizando un muestreo aleatorio simple para la aplicación de la entrevista, ya que se considera una población finita razón por la cual fue necesario extraer una muestra, garantizando a cada uno de los elementos de la población la oportunidad de ser incluidos en ella. En la tabla 6 se evidencia la selección de la muestra.

**Tabla 6**  
*Selección aplicación entrevistas*

**Muestreo aleatorio simple**

No. EDS	Aleatorios
1	0,179805258
2	0,123789466
3	0,456309259
4	0,175633671
5	0,458416148
6	0,461090211
7	0,064985399
8	0,009838143
9	0,869553383
10	0,136210345
11	0,669516173
12	0,922996362
13	0,882502331
14	0,544769681
15	0,56337245
16	0,580467884
17	0,789131848
18	0,347057266
19	0,770669455
20	0,636642954
21	0,846878207
22	0,501735538
23	0,925370665
24	0,973052194
25	0,278283795
26	0,429731113

Muestra	Selección
1	21
2	24
3	17
4	22
5	16
6	15

Fuente: elaboración propia

### **3.3. Recolección de Datos**

Para este proceso se utilizó la entrevista, la cual contiene preguntas abiertas, con el fin de obtener percepciones subjetivas de la población y corroborar el problema básico, objeto de esta investigación. Este método fue de gran importancia ya que permitió recibir la información textual de cada entrevistado.

La entrevista se aplicó principalmente a gerentes y/o propietarios de estaciones de servicio (EDS) de la ciudad de Popayán, para lo cual se procedió de la siguiente manera:

- Se determinó la posición que ocupa en la organización el futuro entrevistado, responsabilidades básicas, actividades, entre otras.
- Se prepararon las preguntas, los documentos y herramientas a ser utilizados.
- Se fijó un límite de tiempo y se preparó la agenda para las entrevistas.
- Se eligió un lugar donde se pudiera conducir la entrevista con la mayor comodidad.
- Hacer las citas con la debida anticipación.

### **3.4. Análisis de datos.**

La información que se recolectó se utilizó para realizar un análisis basado en las categorías ya planteadas, permitiendo realizar un contraste entre la revisión teórica y los antecedentes internacionales, nacionales y locales. El análisis de la información logro un acercamiento al panorama empresarial de las Pymes en el sector de la distribución de combustible de la ciudad de Popayán y a partir de esto poder dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación.

## **Capítulo 4: Análisis de resultados.**

### **4.1. Caracterización académica y experiencia de los gerentes.**

Esta categoría está centrada en determinar la formación del empresario (propietario de las estaciones de servicio de combustible), en cuanto al nivel de formación alcanzado y como esta tiene o no influencia en la toma de decisiones. Igualmente permite indagar el grado de experiencia adquirido en la gestión de este tipo de negocio, lo que puede ayudar a intuir que tan determinante es este factor en una decisión.

Lo anterior, permite identificar de forma veras la alineación que cada uno de ellos posee frente a la academia.

Preguntas que componen la caracterización Académica y de Experiencia de los Gerentes:

1. ¿Cuál es el nivel de educación alcanzado hasta la fecha?
2. ¿Cuántos años lleva trabajando en el sector del combustible?

#### **4.1.1. Nivel de educación.**

El nivel de educación de los propietarios o fundadores de las estaciones de servicio no siempre es de nivel profesional, en muchas ocasiones es empírico, es decir ,basado en la experiencia; no obstante hay algunos que cuentan con gran conocimiento académico en áreas administrativas y contables de nivel, profesional y especialización; algunos con experiencia en la comercialización de combustible y otros en actividades relacionadas; como se puede evidenciar, no hay una homogeneidad en las profesiones de cada informante como se puede apreciar en la tabla 7.

Tabla7

*Nivel de educación - propietarios (EDS) Popayán*

<b>Persona</b>	<b>Nivel de educación alcanzado hasta la fecha</b>
<b>Informante 1</b>	Universitario
<b>Informante 2</b>	Universitario
<b>Informante 3</b>	Universitario - Especialista
<b>Informante 4</b>	Bachiller
<b>Informante 5</b>	Universitario- Especialista
<b>Informante 6</b>	Bachiller

Fuente: elaboración propia

Es importante tener en cuenta que las personas que no poseen el conocimiento académico se han preocupado por realizar capacitaciones dadas por la compañía a la cual pertenece su estación de servicio; destacándose más en aspectos muy específicos como, fidelización de marca, producto y componentes del combustible, además se complementan los conocimientos específicos y por consiguiente logran destacarse más por su experiencia o sentido empírico.

Dentro de las Organizaciones del estado que encontramos durante la entrevista, la Cámara de Comercio del Cauca y ACOPI Cauca (Asociación Colombiana de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Regional Cauca), en donde realizan estudios a nivel de diplomados, talleres, conversatorios, capacitaciones, entre otros; juegan un papel importante dentro de la formación académica y personal de los empresarios, debido a que por medio de estas entidades se han capacitado en diferentes áreas de la administración de empresas. Por otro lado es importante



mencionar que las Compañías como Texaco, ESSO Mobil, Terpel, Biomax; brindan capacitaciones más enfocadas al producto, en este caso, componentes del combustible, beneficios de los aditivos, nuevos productos, servicio al cliente (en donde capacitan a los colaboradores que suministran el combustible, a los vendedores de los aceites, filtros, aditivos, entre otros) y al personal en general; por último, en mercadeo por medio de campañas publicitarias dirigidas a nivel nacional.

Dirigiéndose a los antecedentes y el marco teórico, se puede corroborar que dentro de una PYME si hay empirismo y falta de información frente a la toma de decisiones recurriendo a la experiencia e intuición.

De acuerdo a lo estipulado en el marco teórico, la entrevista aplicada a los actores del presente estudio, confirmó que la experiencia y la intuición en cualquier nivel directivo es factor clave para tomar decisiones. Además, al trascurrir el tiempo adquieren más experiencia disminuyendo el riesgo al tomar una decisión, sin tener en cuenta el sesgo de exceso de confianza.

Lo que es irrefutable es que el actuar de los gerentes de las Estaciones de Servicio, está influenciado por la experiencia que han tenido a lo largo de la vida; no obstante, se esmeran por adquirir conocimientos relacionados con el tema técnico de la venta de combustible y sus derivados, parte técnica mas no la parte administrativa y de gestión.

#### **4.1.2. Años de experiencia.**

Algunos de los gerentes poseen una trayectoria larga en comparación a otros, esto se debe a que dentro de estas organizaciones aún existen fundadores los cuales poseen entre 30 y 35 años de permanencia dentro del sector, como lo afirma uno de los participantes de una forma más explícita, (Informante 3): *“Toda una vida, somos de familia de trayectoria de los combustibles”*. (11/Julio/2017).

En el transcurso de sus vidas han adquirido conocimientos gracias a la experiencia, que se desarrolla mediante imprevistos, toma de decisiones y procesos rápidos que generan conocimientos sobre la práctica, considerando que toda experiencia da origen al conocimiento.

Al respecto Simón (1984), decía que las decisiones empíricas al ser ejecutadas producen niveles de certeza, incertidumbre y riesgo, consecuente a esto se desencadenan efectos menores o mayores dentro de su estructura interna y externa.

Es de cuestionarse si empirismo es una forma valiosa de mantener una organización en base a la experiencia, pero no la mejor forma para tener organizaciones de gran impacto social y económico. En la tabla 8 se puede evidenciar los años de experiencia de cada uno de los participantes.

Tabla 8

*Años de experiencia -propietarios - administradores EDS- Popayán*

<b>Persona</b>	<b>Años de experiencia Hasta la fecha</b>
<b>Informante 1</b>	5 Años
<b>Informante 2</b>	17 Años
<b>Informante 3</b>	30 Años
<b>Informante 4</b>	40 Años
<b>Informante 5</b>	3 Años
<b>Informante 6</b>	30 Años

Fuente: elaboración propia

## **4.2. Entorno de la organización**

Se realizan diferentes tipos de actividades que contribuyen al desarrollo de la organización. El entorno general es todo lo externo que podría afectar a esta y el entorno específico es todo lo que está relacionado con los resultados de la organización.

### **4.2.1. Funcionamiento de la industria**

Para determinar las actividades que afectan los entornos mencionados es necesario conocer el funcionamiento de esta industria.

La cadena de distribución de combustibles en Colombia involucra tanto al estado como al sector privado. El estado se encuentra presente en la cadena, en las refinerías locales, las importaciones de hidrocarburos, el almacenamiento y el transporte de los productos mediante los poliductos. El sector privado se encuentra representado por las plantas de abasto, el transporte y las estaciones de servicio. Como se evidencia, la cadena de distribución de combustibles en Colombia está compuesta por eslabones públicos y privados y está regulada por el Decreto 4299 de 2005, que tiene en cuenta a todos y cada uno de los miembros de dicha cadena y establece para éstos los requisitos, obligaciones y el régimen sancionatorio.

En este mismo decreto se define los once (11) agentes que interactúan en la cadena de comercialización:

- Refinador
- Importador
- Almacenador
- Distribuidor mayorista
- Transportador
- Distribuidor minorista

- Estación de servicio:
  - Automotriz
  - Aviación
  - Fluvial/Marítima
- Comercializador Industrial
- Gran consumidor:
  - Con instalación fija
  - Temporal con instalación

En Colombia existen, según el sistema de información de combustibles líquidos (en adelante SICOM), diecinueve (19) agentes refinadores quienes cuentan con las autorizaciones para ejercer la actividad de refinador de combustibles líquidos en el país. Dicha autorización es expedida por parte del Ministerio de Minas y Energía, una vez acredite los requisitos del decreto 1073 de 2015.

Según el SICOM (2016), existen en Colombia veintisiete (27) almacenadores autorizados por el Ministerio de Minas y Energía.

De conformidad con información del SICOM en Colombia hay veintiséis (26) distribuidores mayoristas registrados, quienes según lo establecido por el Decreto 1073 de 2015 deberán “abstenerse de vender combustibles líquidos derivados del petróleo a aquellos agentes de la cadena con los cuales no tenga un contrato o un acuerdo comercial y, adicionalmente, con aquellos distribuidores minoristas a través de estación de servicio automotriz y fluvial que no tengan exhibida su marca comercial” (p.35). Esto permite concluir que al distribuidor mayorista no le está permitido realizar algún tipo de venta de combustible líquido, sin llevar formalmente un acuerdo de voluntades o contrato para poder abastecer a cualquier agente. (Uribe, 2017)

#### **4.2.2. Establecimiento del precio de la gasolina**

Desde finales de 2011, Colombia puso en práctica la fórmula con la que actualmente se determina el precio de la gasolina. Antes de 1999, el Gobierno regulaba el precio y asumía los subsidios, un modelo muy parecido al que actualmente utiliza Venezuela, sin embargo, los continuos aumentos de los precios internacionales del petróleo causaron ajustes importantes en el precio interno de la gasolina, lo que provocaba que algunos meses su costo fuera más alto que otros para el estado.

Necesariamente se tuvieron que desmontar los subsidios, entre otras cosas, por la recesión económica que sufría el país en ese momento. Por esta razón, el modelo para establecer el precio de la gasolina cambió. Para ello se creó una fórmula con la que mensualmente el gobierno varía el precio, dependiendo de cómo se mueve el mercado internacional, lo que se conoce como el costo de oportunidad.

Pero, ¿en qué consiste la compleja fórmula? Para promediar el precio del galón de gasolina o el del ACPM, se suma el ingreso al productor, el biodiesel, el impuesto a la nación, el impuesto territorial, los márgenes de distribución y el transporte.

Cada uno de estos aspectos, en diferentes porcentajes, suma el total del precio del combustible. Observemos un ejemplo para entenderlo (Revista Portafolio, 2015).

##### **4.2.2.1. *Ingreso al productor***

Este es el valor que el Gobierno le paga al proveedor del petróleo, es decir, el propietario de la refinería, que en este caso es Ecopetrol, por galón de gasolina o ACPM y que representa casi el 50 por ciento del precio total. Ingreso al Productor = 50% (Revista Portafolio, 2015).

#### **4.2.2.2. *Biocombustible***

Luego viene el segundo pago: el del Biocombustible que se le mezcla a la gasolina. En Colombia se utiliza el etanol. Se calcula que el porcentaje promedio para la compra del Biocombustible representa el 7 por ciento de la suma total. Biocombustible= 7% (Revista Portafolio, 2015).

#### **4.2.2.3. *Impuesto a la nación e impuesto territorial***

El gobierno decidió gravar con impuestos el galón de gasolina y ACPM, el cobro de estos impuestos va tanto al gobierno nacional como a los gobiernos municipales y departamentales. Sumados ambos impuestos, representan casi el 26 por ciento del costo total del combustible, es decir 13 por ciento para los dos tipos de impuestos. Aquí vienen incluidos aspectos como el IVA, entre otras sobretasas. Impuesto nacional = 13%, Impuesto territorial = 13% (Revista Portafolio, 2015).

#### **4.2.2.4. *Márgenes de distribución***

En este caso se les debe pagar a los distribuidores mayoristas y minoristas. Esa remuneración a los distribuidores es del 10 por ciento del precio total. Márgenes de distribución= \$10 (Revista Portafolio, 2015).

#### **4.2.2.5. *Transporte***

Finalmente, los costos por el transporte representan el 6 por ciento del galón de gasolina. Transporte = 6%.

Así las cosas, las variables más importantes para determinar el precio del galón de gasolina son el ingreso al productor y los impuestos. (Revista Portafolio, 2015)

### 4.2.3. Entorno general.

En el entorno general se realiza un barrido un poco más dispendioso de todos los factores en los que está inmersa la organización, como lo político - legal, económico y sociocultural, toda esta información permite conocer el macro entorno en donde se encuentran situadas las organizaciones, adicionalmente prescribe el conocimiento que tienen los gerentes sobre este y como es el comportamiento general del sector de la distribución de combustible en la ciudad de Popayán.

Preguntas que componen los factores generales:

3. ¿Qué opina sobre la legislación que rige al sector?
4. ¿Conoce o ha recibido algún tipo de estímulo o apoyo por parte del gobierno para sus proyectos?
5. ¿Qué opina de los impuestos que se manejan para el sector del combustible?
6. ¿Cómo considera usted que es la situación económica del país?
7. ¿Cómo considera la situación económica del sector del combustible? ¿es rentable?
8. ¿Cómo tiene en cuenta las variables demográficas, sociales y ambientales para la realización de los proyectos?

#### 4.2.3.1. Factores político – legal.

Haciendo referencia a las leyes que rigen al sector de la distribución de combustible, los gerentes afirman que hoy en día a diferencia de épocas pasadas en donde cualquiera podía vender gasolina como lo afirma una de nuestras informantes (Informante 3) *“Hoy existen muchas limitantes en cuanto a reglamentaciones técnicas, como en establecimiento del precio, en políticas ambientales, laborales, seguridad social de los colaboradores, entre otros; no obstante*

*consideran que la ley cada vez es más agobiante en términos tributarios, y tienden a reglamentar el sector debido a que el servicio que ellos prestan es un servicio vital para la sociedad”. (11/Julio/2017).*

Otro aspecto muy importante es el hecho de que los consumidores finales son los que terminan pagando toda la carga impositiva que se le adiciona al galón de combustible, esta carga impositiva entendida como: sobre tasas, estampillas, IVA, impuestos nacionales, departamentales, entre otros; hace que prácticamente las estaciones de servicio se convierten en agentes recaudadores de impuestos como se afirma a continuación (Informante 3): *“Pues los impuestos que maneja una estación de servicio son los mismos impuestos que maneja cualquier sociedad comercial o cualquier empresa, entonces...ehhh.... En realidad, pues a excepción de la sobretasa que no es un impuesto sino una contribución que va para el municipio. Entonces, hmm en realidad la parte como tributo no hay una diferencia muy significativa, son los mismos impuestos, son las mismas tarifas es lo mismo, nos regula lo mismo, estatuto tributario en lo municipal y en lo nacional que a cualquier otra empresa”. (11/Julio/2017).*

Una de las informantes argumenta que en la ciudad de Popayán el precio del galón de combustible es el más costoso de Colombia, así lo afirma cuando responde la pregunta; (Informante 4) *“Pues la verdad... es malo porque no han logrado tener un enfoque real de lo que es el precio del combustible ya que en Colombia tenemos, somos productores de petróleo y tenemos el combustible demasiado costoso y sobre todo acá en Popayán tenemos el precio más caro a nivel nacional, porque nuestra sobretasa es la más costosa de Colombia. La Sobretasa es un impuesto que determinaron las alcaldías para incrementar el precio del combustible para poder así utilizar los dineros en el bienestar de cada municipio. Si deben cambiar la legislación.” (11/Julio/2017).*



Otro de los participantes afirma que cada vez más, las normas han aumentado y considera que es una buena estrategia la reglamentación debido a que existía mucha informalidad en el sector, como lo podemos evidenciar en su intervención.

(Informante 3): *“La legislación comercial, ¡me imagino! Pues, obviamente es un mercado, es un negocio que ha venido cada vez, eee... se ha venido reglamentando cada vez más, no podemos comparar como era hace 15 años donde era una cosa pues totalmente... no informal, pero si era mucho más fácil simplemente pedir un permiso y se montaba una estación de servicio, obviamente ahora no.*

*Ahora se tiene que cumplir una cantidad de normas en lo ambiental, en lo laboral, en lo comercial, a todas unas condiciones de infraestructura que hay que cumplir, entonces obviamente pues...mmm, me parece bien, me parece bien porque ha metido en cintura a una cantidad de estaciones que en realidad no cumplían con los requisitos mínimos de funcionamiento”. (11/Julio/2017)*

En cuanto a estímulos recibidos por el gobierno todos los participantes afirmaron que el gobierno en ningún momento ha ayudado en alguno de sus proyectos o dado prebendas o beneficios; en cambio afirmaron, que las compañías a la cual pertenecen si les brindan apoyo en gran parte del crecimiento económico como lo afirma a continuación (Informante 5): *“No, del gobierno no, de las compañías a la cual nosotros pertenecemos si como es Texaco, si nos colabora, pero el gobierno no” (29/Junio/2017)*

Adicional a eso dan recomendaciones al estado, argumentando que los impuestos son muy altos como se muestra a continuación, (Informante 4): *“Que son demasiado altos y debían de reestructurar la estructura de precios del combustible; no pues la verdad el precio no nos afecta a nosotros, la afectación es al consumidor final, nosotros simplemente somos agentes retenedores*

*del impuesto, porque nosotros cada mes debemos cancelar los impuestos, lo que es la sobre tasa al municipio y sodicon y fendipetroleo eso se pagan en la factura de compra cada vez que hacemos el pedido”.(22/Junio/2017).*

(Informante 3): *“Pues los impuestos que maneja una estación de servicio son los mismos impuestos que maneja cualquier sociedad comercial o cualquier empresa, entonces...ehhh... En realidad, pues a excepción de la sobretasa que no es un impuesto sino una contribución que va para el municipio. Entonces. Mmm, en realidad la parte como tributo no hay una diferencia muy significativa, son los mismos impuestos, son las mismas tarifas es lo mismo, nos regula lo mismo, estatuto tributario en lo municipal y en lo nacional que a cualquier otra empresa”. (11/Julio/2017).*

#### **4.2.3.2. Factores económicos.**

Los gerentes se les realizó una serie de preguntas acerca de la situación económica del país, algunos de una forma triste afirmaron (Informante 4):

*“Pues la verdad el país está mal porque cada vez hay más pobres, por falta de educación que hay en Colombia” (22/Junio/2017)*

Pero en general se observó que casi todos apuntaban hacia lo mismo, no obstante, algunos discrepaban en sus respuestas, debido a que aspectos como el precio del barril, los tratados de libre comercio, el proceso de la paz en Colombia con las FARC, la corrupción, los impuestos a la gasolina afectan la economía del país positiva y negativamente, tal como lo señalan los participantes (Informante 1):

*“ahora con el proceso de paz que hizo el presidente Santos las Farc se van a quedar sin empleo y van a querer seguir viviendo del gobierno, sacándole más dinero al estado y los que terminamos pagando eso somos nosotros, los ciudadanos de a pie, los que si pagamos impuestos*

*altos, ... (Silencio) espéreme le digo cuanto pagamos nada más a col deportes, (le pregunta a su secretaria) mira pagamos casi ciento veinte millones de pesos al mes en solo deporte, ahí nada más te das cuenta cuanto le va a costar al país la dichosa paz” (5/Julio/2017).*

Complementando también las afirmaciones del informante anterior el (Informante 3): *“Compleja, y más en los últimos tiempos, con todos estos temas del proceso de paz y todo eso, entonces eso ha generado cierta incertidumbre cierta e desmotivación a la inversión, todo esto pues es obviamente es una cadena todos estos fenómenos se dan a nivel macro y terminan hasta el final, que somos nosotros”. (11/Julio/2017).*

(Informante 2): *“Pienso que el proceso de paz es un avance en materia social, pero viéndolo desde el punto de vista económico le hace mucho daño al país por que todos los desplazados que vamos a tener en todas las grandes y pequeñas ciudades de Colombia, el gobierno no pensó como iba a solucionar en temas como políticas económicas que hubiesen permitido el buen desarrollo de la economía del país, por ejemplo esta semana leí en el periódico el espectador que me llega la versión semanal a la casa, había un artículo que decía que el país estaba cayendo en una recesión económica y que poco a poco el crecimiento iba a ir disminuyendo paulatinamente”(21/Julio/2017).*

Por otro lado tenemos la mirada de una de las gerentes afirmando que la paz es algo que todas las personas estaban esperando, es darle otra mirada al mundo sobre Colombia, debido a que los inversionistas de otros países pueden venir a invertir en las diferentes organizaciones con ánimo de lucro, entre ellas Ecopetrol, esto dicho en las palabras de la (Informante 5): *“para nosotros los colombianos fue una hazaña ante el mundo lograr acabar con casi cincuenta años de guerra, yo estuve hace poco en Miami de vacaciones y las personas del hotel se dieron cuenta que yo era colombiana, me preguntaban cosas, de cómo se había logrado la paz, como era la guerrilla*

*ahora, en fin, un poco de cosas; y me decían que ahora si van a poder venir a visitar nuestro país con más tranquilidad, si ven muchachos?, ante el mundo ahora somos un país más seguro, los extranjeros van a ver a Colombia con otros ojos y más que nosotros tenemos tanto petróleo, ellos van a venir a invertir en eso” (29/ Junio/2017).*

Por otra parte un informante hablo a cerca de la apertura económica que ha venido teniendo el país a lo largo de estos años, haciendo énfasis en el tratado de libre comercio que se firmó con Estados Unidos y con países asiáticos, donde afirman que es positivo para el mercado el hecho de que puedan llegar más carros al país, que son su principal producto complementario, así lo afirmo el (Informante 6): *“el hecho de que Colombia haya firmado los tratados de libre comercio, es algo que no beneficia a muchos sectores económicos porque entra competencia fuerte al mercado y los productores colombianos no pueden competir con empresas de por ejemplo, Estados Unidos, que son compañías que logran hacer producciones a escala, pero a nosotros los que vendemos gasolina si nos beneficia en cierto modo, por que entran más carros al país y eso hace que tengamos más carros para venderles gasolina” (12/ Agosto/2017).*

Y el (Informante 5): *“los tratados de libre comercio han traído mucho progreso para países subdesarrollados como Colombia, haciendo que cada día más los extranjeros se fijen en nuestro país, e inviertan su dinero en él, ustedes ven que han llegado marcas de otros países como Jumbo, Falabella, ahora en Cali llego Price Smart y así van a seguir llegando empresas que generen más empleo a los colombianos” (29/Junio/2017)*

En cuanto al sector de la distribución de combustible, en su gran mayoría los gerentes resaltan el proceso de paz, algunos con cosas positivas y otros con cosas negativas, haciendo énfasis en la parte social, debido a que el gobierno no tiene recursos para la financiación del posconflicto y el costo social a largo plazo va a ser muy alto, no obstante ellos están muy tranquilos y confiados

debido a que expresan que la gasolina es un bien esencial para la economía del país y a menos que llegue otro producto sustituto las personas no van a dejar de comprarla, otro aspecto muy importante que hizo hincapié en la entrevista, son los tratados de libre comercio, que en su mayoría todos coincidían en que ha sido un fenómeno positivo para su negocio porque incentiva la compra de vehículos de tracción por combustible fósil (gasolina), por consiguiente su producto se va a seguir comercializando de una manera óptima.

#### **4.2.3.3. Factores socio-culturales.**

En todo lo que tiene que ver con los factores socioculturales, podemos encontrar que las variables demográficas, ambientales y sociales juegan un papel bien importante dentro de las organizaciones, debido a que por ejemplo en el tema ambiental afirman que los entes gubernamentales realizan muchos controles, esto con el objetivo de regular la emisión de vapores contaminantes, barro proveniente del lavadero de automóviles, aceite quemado que proviene de la zona de engrase, entre otros desechos tóxicos que puede generar la estación de servicio, así como lo afirma uno de los participantes a continuación,

*(Informante 4): “Si, si porque con el combustible se afecta el ambiente con los vapores, cuando descargamos el combustible salen unos vapores que afectan el medio ambiente, en lo social también porque es un negocio donde todo el mundo cree que todo el dinero que entra es de la estación o del dueño y entonces los dueños de lo ajeno siempre tienen las estaciones en la mira para ir a robar.*

*Si a nosotros nos atracaron una vez, la gente aquí en Popayán es muy perezosa e irresponsable, es difícil conseguir gente que trabaje con ganas, la atención al cliente es pésima hay que estarles dando mucha charla, muchos seminarios sobre cómo tratar al cliente, porque de verdad que el caucano es muy desatento” (22/Junio/2017)*

(Informante 3): *“El crecimiento de las ciudades como ha sido tan acelerado en los últimos tiempos, no es tan fácil de todas maneras contamos con el apoyo de los mayoristas; los mayoristas se encargan de que ellos sean la imagen de la marca entonces obviamente les dan capacitaciones, cursos, concursos, premios, motivación todo esto.*

*¡La parte ambiental si es una de las más complejas porque obviamente ya antes cualquier estación tenía un lavadero ahora no! Ahora tienes que tener el permiso de las aguas subterráneas para el aljibe, tienes que tener el manejo de los residuos peligros tienes que hacer todo un plan de manejo ambiental y obviamente para esto ya hay profesionales en la materia entonces son ingenieros ambientales que se dedican a esto y vienen y nos asesoran”.*  
(11/Julio/2017).

Seguido de esto se evidencio que el entorno social también juega un papel bien importante, porque como lo argumenta por medio de una anécdota que le sucedió en tiempo pasado a la informante 3 en donde cuenta que fue víctima de un robo a mano armada, se puede evidenciar que la delincuencia hace parte del diario vivir de estas empresas, porque se tiene la percepción de que las estaciones de servicio son unidades de negocio que generan mucha rentabilidad y por consiguiente se vuelven un objetivo para la delincuencia.

Ahora bien, la contratación de personal es un aspecto que también genera dificultades, debido a que argumentan que las personas caucanas son difíciles de manejar, orientar y direccionar, adicional a ello, las personas no están orientadas al servicio y es difícil que logren tener una buena actitud de trabajo.

#### **4.3. Entorno específico**

En el entorno específico se entra a evaluar otros factores como los clientes, competidores y proveedores, esto con el fin de determinar cómo son las relaciones que se tienen con estos actores

importantes dentro de la organización, cuáles son sus canales de comunicación, entre otros factores de interés.

Preguntas que Componen los Factores Específicos son las siguientes:

9. ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva?
10. ¿Conoce su competencia y cuál es su rentabilidad?
11. ¿Cómo maneja las alianzas con sus competidores?
12. ¿Cómo maneja las alianzas con sus proveedores?

#### **4.3.1. Clientes**

Es necesario mencionar que las respuestas que proporcionaron los participantes fueron uniformes, no se tuvieron discrepancias ni diferencias tan marcadas en el momento de responder este módulo de preguntas, a cerca de la ventaja competitiva de la organización, todos fueron enfáticos en el servicio que se le presta al cliente, los servicios agregados que puede tener la estación de servicio, algunos argumentaban que la gasolina de ellos tiene aditivos especiales (Informante 5): *“La calidad del combustible, nosotros somos Texaco y tenemos la gasolina con “Techron” que es un aditivo excelente y da un mejor rendimiento al combustible, si tenemos esa ventaja y además calibramos nuestros surtidores cada 15 días para tener una muy buena medida en el combustible”*(29/Junio/2017), la medida del combustible, lo anterior hace referencia a el proceso de calibrar los surtidores de una forma adecuada para que sea coherente la cantidad de combustible que se le está suministrando al vehículo, con la cantidad de dinero que está pagando, en síntesis, que la relación costo – beneficio sea positiva; lo anterior lo soportan las respuestas de los participantes.

(Informante 3): *“El servicio, definitivamente el servicio es el que marca la diferencia.*

*El servicio es solucionarle al cliente todas sus inquietudes, es hacer que su llegada aquí a la estación sea una experiencia agradable en cuanto a atención, en cuanto a calidad, en cuanto a medida entonces básicamente es eso”. (11/julio/2017)*

#### **4.3.2. Competidores**

En el tema de los competidores todos afirmaron conocerlos, conocen las banderas que representan, los dueños pertenecen a una agremiación de distribuidores de combustible que se llama “SOLDICOM” que es una entidad privada sin ánimo de lucro y con personería jurídica que se encarga de apoyar y hacer visibles a los distribuidores minoristas de combustibles, así lo afirma uno de nuestros participantes (Informante 4): *“La verdad, pues si tenemos competencia como lo son mobil y terper, y ahora biomas pero la rentabilidad no, no la sé, no porque considero que como en Popayán se manejan unos precios muy parecidos entre estaciones entonces la rentabilidad debe ser igual a la que nosotros manejamos”. (29/Julio/2017).*

En cuanto a la rentabilidad algunos de manera muy somera afirmaron, que, si todos vendían un producto homogéneo, la rentabilidad debía ser la misma, no obstante, algunos hacían jugadas para obtener mayores beneficios económicos que durante la grabación no nos dijeron en que consistían, pero cuando finalizó la entrevista nos contaban cuales eran las practicas más comunes para obtener una mayor rentabilidad.

Dentro de estas prácticas se encuentra, la adquisición del carro tanque donde transportan el combustible desde la planta de producción ubicada en el municipio de Yumbo; Valle del Cauca, en donde se logran ahorrar un dinero debido a que no deben alquilar transporte, y como ese es un sobre costo asumido por el consumidor que paga dentro el precio del galón de gasolina, entonces entra a ser parte de las utilidades de la estación; en otras ocasiones se crean contratos ficticios de



arrendamiento de carro tanque con un familiar cercano para dar justificación del gasto contable, y así poderlo deducir dentro de los impuestos como un gasto deducible.

#### **4.3.3. Proveedores**

Los proveedores son uno de sus aliados estratégicos, debido a que todos deben contar con uno, es pertinente aclarar que si las estaciones de servicio no contaran con un proveedor no tendrían razón de ser y su actividad económica no existiría, gran parte de sus utilidades provienen de esta actividad y la rentabilidad está fijada por el proveedor, como lo afirma la (Informante 3): *“con proveedores si pero existe pues un solo proveedor para cada estación solo hay un proveedor de combustible, entonces son alianzas, siii, efectivamente porque ellos dicen listo usted me vende mi producto yo por eso le doy del margen que yo me gano como mayorista le doy un porcentaje, un pedacito a ganar entonces es casi un gana-gana obviamente eso está condicionado a que le tengo que vender unos volúmenes a que le tengo que trabajar con ellos un poco de tiempo y a cumplir unas condiciones muy establecidas en los contratos”*.(11/Julio/2017).

Otro Aspecto que se debe resaltar es el hecho de que las compañías apoyan en gran parte del mercadeo, se maneja como la figura de Franquicia dicha en párrafos anteriores, esto con el fin de unificar las promociones, descuentos, rifas, entre otras actividades a una escala nacional y en algunas ocasiones global; algunas compañías les otorgan márgenes de rentabilidad muy buenos a diferencia de otras que es más bajo. De igual forma cabe mencionar que otros de los beneficios están; darles premios a los empleados que suministran el combustible por medio de metodologías como “el comprador misterioso”, darles cada determinado tiempo un dinero para hacer las adecuaciones y adaptaciones a la estación; es decir, cambiar el techo de las islas, renovar los surtidores, pintar la estación, entre otros beneficios que afirma uno de nuestros participantes en la entrevista.

(Informante 5): *“Con los proveedores si como es Texaco nos da un margen muy bueno y estimula mucho a los empleados, ehhhh nos hace mucho seminario, mucha charla y también dependiendo la cantidad de combustible que se venda mensual y que nosotros le compremos a ellos hacen un, un, concurso en donde dependiendo la atención al cliente que halla con el “comprador misterioso” le regalan viajes a san Andrés con todo pago donde la Texaco coloca el 70% y nosotros colocamos un 30% y los empleados van a darse su paseo todo incluido, y aquí en la estación se les dan bonificaciones mensuales al que mejor, al que más cantidad de combustible haya vendido.*

*No, eso se hace cada año, el combustible se paga de contado, ósea llego la factura y al otro día ya hay que pagarla, pues nosotros tenemos un crédito con la Texaco, pero debemos de dar una garantía real, para poder que nos entreguen el combustible, pero tratamos de que a los 2 días después de entregado el combustible se está cancelando”. (29/Junio/2017).*

#### **4.4. La toma de decisiones empresariales**

Esta Categoría pretende determinar el conocimiento y uso de métodos o herramientas que utilizan los gerentes para la toma de decisiones en diversas áreas como: inversión, finanzas, endeudamiento y dividendos; cabe aclarar que esto permite realizar un acercamiento a la realidad de las empresas que se encuentran situadas en el sector del combustible y cómo piensan sus directores o dueños.

##### **4.4.1. Generalidades de la toma de decisiones**

Dentro de las Generalidades de la Toma de decisiones se identificaron varios aspectos que son relevantes en el momento de emprender un nuevo proyecto o negocio para los gerentes o dueños de las estaciones de servicio son varios, pero se identificó que uno de los principales propósitos o motivaciones es; obtener rendimientos económicos a futuro, de esta manera se logra mantener

una idea de negocio vigente y adicional a esto se tenga la posibilidad de que esta perdure en el largo plazo como lo afirma uno de los informantes (Informante 4): *“La parte económica, ya que sin la plata pues no podemos hacer nada; que me motiva a montar una empresa? , no pues las utilidades que me generen”*. (22/Junio/2017).

Esto lo podemos evidenciar en la teoría propuesta por Herbert Simón en donde plantea “la importancia del uso de los procesos cognitivos, la relación que existe entre ellos y la observación del comportamiento de los sujetos; además, les atribuye a estos la capacidad de influir en la toma de decisiones”.

Preguntas que componen las generalidades en la toma de decisiones:

13. ¿Qué factores y/o motivaciones tiene en cuenta usted en el momento de emprender un nuevo proyecto?
14. En el momento de tomar una decisión ¿tiene claros los objetivos a alcanzar y los métodos para lograrlo?
15. En términos generales usted ¿Cómo considera que es su modelo de toma de decisiones?
16. ¿Sobre qué tipo de informes o indicadores no financieros, usted se basa para tomar una decisión?
17. ¿Usted toma una decisión solo o con un equipo?
18. 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? ¿Cuáles?

Otro aspecto muy importante en donde los participantes hicieron énfasis es en generar plusvalía a las inversiones que ellos realizan, que las inversiones sean coherentes con las tendencias que está manejando el mundo, esto lo afirma una de nuestras participantes al referirse

a los cambios que está sufriendo el mercado, en cuando a la introducción de nuevas tecnologías que permiten remplazar el combustible fósil, por otras alternativas energéticas; (Informante 3): *“Primero la rentabilidad, la más importante, que sea viable, que sea llamativo en cuanto a rentabilidad que sea estable porque es que esto uno no sabe que pueda pasar entonces de pronto se inventan ya vienen los carros eléctricos una cosa así unos cambios de estos macros que se están dando cada día más rápido pues obviamente uno tiene que pensar como a futuro también en esa evolución”*. (11/Julio/2017)

Cabe mencionar que la toma de decisiones en el proceso administrativo es la que genera la sinergia suficiente para tomar decisiones y ejecutar los planes de acción pertinentes. Algunas de las implicaciones que conlleva al diseño de estos, son los parámetros y la instauración de procedimientos regulares, teoría que expone el premio nobel de economía Herbert Simón; lo anterior se puede evidenciar en las entrevistas que se realizaron, en donde la mayor parte de los participantes afirman que dentro del proceso administrativo se toman muchas decisiones, algunas con un plan elaborado con anterioridad y otras sin emplear ninguna metodología.

Respecto al modelo de Keppner y Tregoe, (el directivo racional 1990), permite desarrollar el proceso de toma de decisiones disminuyendo los riesgos y mejorando la calidad de las alternativas; la metodología analiza cuatro instancias: análisis de la situación, análisis del problema, el análisis de decisiones y el análisis de problemas potenciales (Fava, 1997), algo que se puede evidenciar en los objetivos que se plantean los gerentes, es que son metas claras y realizan el análisis de oportunidad de una forma rápida y concisa como lo podemos evidenciar en uno de los participantes, (Informante 5) : *“Si ya que, pues primero se debe hacer un análisis financiero de cuanto me voy a gastar, cuanto me va a quedar, que personal debo contratar, considero que sí”*. (29/Junio/2017).

Es por ello que este método busca un cambio en el desarrollo de la organización, mejorando el análisis de los procedimientos en el cual el orden prioritario permite que se desarrolle el proceso de toma de decisiones haciendo que se potencialicen las habilidades del pensamiento reflexivo y crítico de los individuos, logrando analizar más detalladamente los riesgos para mejorar las habilidades, esto se puede evidenciar en el momento en que los gerentes afirman que ya saben que hacer de acuerdo a su experiencia, (Informante 3): *“Sí, pero son métodos que ya lo da la experiencia en este campo no!; uno ya sabe que cosas no debe hacer, que debe fortalecer.”*. (11/Julio/2017).

Al dirigirse a los Indicadores no Financieros, no todos tienen claro el concepto y algunos de los participantes empiezan a hablar a cerca de otros factores del entorno como la ubicación del negocio, la maquinaria y el personal a contratar, no obstante, algunos mencionaban las variaciones entre gastos, ventas, compras, reportes diarios de ventas, controles de inventarios, fidelización de clientes, revisión de peticiones, quejas y reclamos en el buzón de sugerencias, entre otros. Como lo podemos evidenciar en las respuestas de los informantes.

(Informante 5): *“El sitio donde va a estar ubicado el negocio, la maquinaria que voy a utilizar, el personal que voy a contratar”*. (29/Junio/2017); (Informante 1): *“Dependiendo el negocio se hace una variable de compra y gastos”*. (5/Julio/2017); (Informante 3): *“Todas las herramientas que uno pueda generar al interior de la organización, entonces reportes diarios de ventas, controles de inventario fidelización de clientes lo de peticiones quejas y reclamos el buzón”*. (11/Julio/2017).

Lo anterior lo podemos evidenciar en la teoría propuesta por el autor Henry Mintzberg (1991) en donde sugiere que, dentro de los diez roles descritos, la información tiene un rol vital. Los gerentes en gran medida determinan la importancia y prioridad de la información. Y debe tenerse

en cuenta que por medio de las habilidades interpersonales adquieren la información y como resultado de la toma de decisiones ponen la información en acción, las implicancias del autor son de largo alcance para aquellos interesados en los procesos de efectividad y eficiencia organizacional.(Mintzberg, 1991).

En cuanto a los modelos de toma de decisiones se puede evidenciar que la gran mayoría no tienen un modelo definido, pero si se apoyan en algunas herramientas que ofrece el entorno y la experiencia en el sector, esto lo podemos evidenciar en una de las respuestas de los informantes, (Informante 2): *“Mirando la rentabilidad del negocio, si es un negocio bueno en un buen sector que va a proporcionar pues algo de utilidad se tomaría la decisión con respecto a hacerlo así a la carrera no lo hago. Se hace unas proyecciones, se hace un presupuesto una variable si funciona o no funciona. La lógica, nadie va a tomar una decisión de hacer un negocio sin saber que frutos le va a dar si va a funcionar o no”*. (21/Julio/2017).

En cuanto al momento de tomar una decisión la mayoría afirmaron que las tomaba en equipo, esto porque se realizan procesos de retroalimentación en donde se consulta con otras personas debido a que se argumenta que todas las partes funcionales dentro de la organización tienen formas diferentes de pensar y observar los problemas, esto se evidencia en una de las respuestas dadas por los participantes (Informante 3): *“En equipo, siempre me retroalimento obviamente de todas las experiencias porque no es la misma visión que uno tiene como gerente a lo que un vendedor o la gente que está aquí a nivel de administración observa”*. (11/Julio/2017); sin embargo, otros informantes afirmaron que para ellos es muy importante tener el concepto de su familia y otros afirman tomar sus decisiones solos, (Informante 4): *“No, Acompañada, la tomo con la familia, con mis hijos”*. (22/Junio/2017); (Informante 1): *“Yo las tomo solo”*. (5/Julio/2017).

En el párrafo anterior se puede evidenciar que la organización al ser un agente tomador de decisiones que utiliza diferentes modelos y herramientas, toma en cuenta conceptos como: las decisiones individuales, grupales, del método científico y empíricas; que al ser ejecutadas producen niveles de certeza, incertidumbre o riesgo; en consecuencia, a esto pueden desencadenarse efectos menores o mayores dentro de la estructura interna y externa. Las decisiones individuales se caracterizan por ser a corto plazo, no implica altos riesgos, tiene pocas alternativas y su importancia es relativamente baja; por otra parte, según Charles E. Lindblom, las decisiones grupales demandan una responsabilidad de todos los integrantes que están interesados en ella, son decisiones más importantes, debido a que tienen un alto riesgo y compromete a muchos recursos, por consiguiente, involucran el conocimiento de todos.

Dirigiéndose al orden de importancia que cada uno de los gerentes les dio a los factores propuestos en la entrevista, el factor que más en cuenta tienen, son los estados financieros, como se puede evidenciar en las respuestas; (Informante 6): *“Pues primero estados financieros, experiencia y el entorno social es importante, el entorno porque de allí dependen mis ventas, la seguridad del negocio”*. (12/Agosto/2017), (Informante 2): *“En los estados financieros me baso mucho”*. (21/Julio/2017).

Por otro lado, otro aspecto que también se resaltó dentro de la entrevista es la experiencia, que era otra de las opciones que se daban en el momento de realizar la pregunta, afirman que es un elemento que juega un papel muy importante dentro de la organización debido a que no es lo mismo alguien que ya maneje el negocio a una persona que está empezando a incursionar en él, así lo afirma una de nuestras informantes en la entrevista realizada, (Informante 3) : *“Pues todo, todo se enlaza para que se logre el objetivo, la experiencia juega un papel importante, porque no es lo mismo alguien que ya maneje el negocio, que ya sabe cómo son las directrices de cada*

*operación, lo intrínseco de las cositas que está al interior de las negociaciones de cómo se maneja de cómo se toman las decisiones, que convienen, que no!”.* (11/Julio/2017).

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

En cuanto a los que refiere de la situación financiera de las Estaciones de Servicio, los gerentes afirman que es un buen negocio, su margen de utilidad es bueno, adicional a esto manejan las variables como la rentabilidad, punto de equilibrio, algunas razones financieras de una manera clara, cada vez que van a iniciar un nuevo proyecto conocen cual puede ser su rentabilidad, esto gracias a los estudios que realizan previamente de oportunidad y la experiencia juega un papel importante dentro de este proceso.

Preguntas que componen las generalidades en la toma de decisiones Financieras:

19. ¿Cómo es la situación 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?
20. ¿Tiene un departamento de contabilidad definido? ¿Cómo está organizado este?
21. ¿Cuéntenos como es el manejo de los estados financieros?
22. ¿Cada cuánto realiza la empresa los estados financieros?
23. ¿Cómo se analizan los estados financieros por el equipo de la alta gerencia?
24. ¿Qué hacen con la información que arrojan los estados financieros?
25. Para tomar una decisión ¿Cuáles son las razones financieras que más utiliza?

Con respecto a la rentabilidad del negocio casi todos los gerentes tienen claro cuál es su porcentaje de rentabilidad y como se compone este indicador, como se puede evidenciar a continuación, (Informante 3): *“En este estamos pasando por un buen momento porque mmmmm*



*ya sostenerse es ya valioso porque no es la historia de muchas estaciones, entonces cada día estamos guerreándonos un galón de gasolina; antes la gente le rogaban a uno para que le vendieran, ahora no, ahora uno tiene que atraerlos, pero bien... nos hemos posicionados, estamos bien acreditados, tenemos una muy buena imagen en cuanto a respeto con el cliente que es lo más importante lo respetamos en cuanto a lo que el viene a comprar se le entrega en la calidad que quiere y en el servicio que merece” . (11/Julio/2017).*

Otro aspecto que se debe tener en cuenta es la importancia que se le da al manejo de los estados financieros, ya que la gran mayoría en el momento de tomar una decisión los consulta de una manera exhaustiva, cabe aclarar que en ese proceso juega un papel bien importante el contador de la Organización debido a que se apoyan mucho en el concepto que emita, así lo evidencia uno de nuestros participantes, (Informante 4): *“Sí, tengo todo claro porque cada mes revisamos los estados financieros, y cada mes se revisa los costos del combustible, de los aceites y de todo lo que se está manejando” . (22/Junio/2017).*

De acuerdo con el artículo “Fundamentos de Administración Financiera” (Goizueta, 2016), dice que un gerente debe formular, analizar e interpretar información contable- financiera ya que el entorno organizacional casi a diario se enfrenta a fluctuaciones en las tasas de interés, hay incertidumbres, riesgos, inflación, aspectos éticos y normas fiscales, que de no ser bien manejadas acarrearán gastos, deudas, multas, demandas, y por tal motivo es necesario una buena asignación de los recursos ya sea para inversión, financiación y administración o manejo de activos, todo esto para lograr generar valor a la organización con las decisiones que se tomen; cómo se va a evidenciar a continuación, algunos gerentes se encuentran apoyados por otro profesional, y no conocen en su totalidad los aspectos contables que conlleva la actividad económica.

En el tema de la parte contable, los gerentes afirmaron tener un área de contabilidad definido muy pequeño, básicamente compuesto por el contador Público, y un Auxiliar, solo en algunas ocasiones, tenían otro contador que se ocupaba de labores tributarias y/o fiscales, así lo afirma uno de los participantes, (Informante 3): *“Si... contador, auxiliar contable básicamente, yo soy contadora, pero tenemos otra contadora. Yo tomo las decisiones ya más macro más de impuestos, más de proyección, ella hace la parte mecánica”*. (11/Julio/2017). Así mismo, indican que esta área es la encargada de llevar los impuestos al día, el manejo de los estados financieros y en general la contabilidad exigida por la norma.

Con respecto a los estados financieros, cabe mencionar que se efectúan y elaboran de forma periódica o cuando se requieran puesto que como se está alimentando el software de una forma continua se pueden generar informes cuando se deseen, así lo afirma el (Informante 6): *“Todo se alimenta en el software, el genera cuando uno quiera”*. (12/Agosto/2017) , pero se guarda un tiempo prudencial que corresponde a un año para entregar la información consolidada, es decir, que se generan varios estados de forma mensual y el estado de situación financiera, una vez al año conforme a lo solicitado por las normas (NIIF), lo anterior se argumenta en el hecho de que deben pasar varios informes al ministerio de minas y energías, y a la superintendencia de sociedades como lo afirman los participantes, (Informante 3): *“Se maneja de acuerdo a las obligaciones que uno tenga frente a los entes de control, pues obviamente tenemos que presentar estados financieros a la superintendencia, tenemos que presentar estados financieros a la cámara de comercio a los bancos a todo. Mmmmm obviamente los cierres se hacen cada mes”*. (11/Julio/2017); (Informante 5): *“Los Estados Financieros, ehh todos los días se alimenta el sistema para cada mes generar los estados de pérdidas y ganancias y el balance general, en*

*donde el contador realiza su labor y nos reunimos para revisar los estados financieros de cómo nos ha ido cada mes. (29/Junio/2017).*

El no analizar adecuadamente la información que se tiene o no poseer buena información genera dentro de una PYME pérdida de valor, esto se puede evidenciar en la falta de conocimiento de los gerentes con respecto al manejo de los estados financieros dentro de las organizaciones.

Para Kahneman y Tversky (1991) el comportamiento humano en ambientes de riesgo e incertidumbre hace que el sistema sensorial perciba situaciones y las diferencie, también destaca que los mecanismos no sensoriales como: la utilidad y las preferencias, hace que se cambie de una situación a otra sin mantener términos absolutos. Por esta razón el análisis tradicional del comportamiento frente al riesgo, desarrollado por Von Neuman-Morgensten y Savage, basado en el concepto de utilidad esperada que explica o postula la existencia de una función de utilidad (U) dependiente de la riqueza (w) de forma que si una acción A implica diferentes niveles de riqueza (w) con probabilidades (p), y una acción B implica probabilidades (q), la acción A será preferida a la acción B si:

$$\sum P_i U(w_i) > \sum q_i U(w_i)$$

La anterior teoría se ve evidenciada en la forma en que se analizan los estados financieros los gerentes del sector, debido a que el punto clave de este análisis es determinar si aspectos claves como los son las ventas, la cartera, entre otros, están incrementado o disminuyendo; se evidencia que son factores que condicionan a las personas hacia la utilidad, en este caso, hacia la utilidad del negocio, esto lo podemos evidenciar en una respuesta que proporciona uno de los informantes, (Informante 3): *“Empiezo a determinar alertas, entonces las ventas en este mes están bajado, que está pasando, hay que reforzar la cartera no se ha recuperado la rotación no*

*es la misma el inventario... ehh la cartera y rotación están volviendo lentas”. (11/Julio/2017);* también se determinan tiempos en los cuales el negocio llega a sus puntos máximos y mínimos de utilidad como lo manifiesta uno de los participantes, (Informante 2): *“Vemos si seguimos así, frenamos o avanzamos, dependiendo de esas variables sabiendo que hacer. Invertir o parar o retroceder por eso estamos revisando cada nada, porque esto varía mucho esto nunca te va a dar lo mismo mensual, hay meses buenos meses malos. Meses buenos cuando están los estudiantes, eee febrero malo, marzo se está arreglando diciembre flojo, noviembre fue bueno”.* (21/Julio/2017); (Informante 4): *“Pues revisamos el flujo de caja, que mantenemos a diario y mensual, los que es el manejo de bancos, las cuentas por cobrar las manejamos por edades, de 1 a 30, de 30 a 60, de 60 a 90 que es lo máximo que se da a crédito, y las cuentas por pagar tratamos de tener muy pocas ya que, heeee recibimos la mercancía y a los dos días ya estamos cancelando todo lo que nos llega”.* (22/Junio/2017).

En cuanto a la forma de analizar los Estados Financieros, como se anuncia en párrafos anteriores, la forma más común es hacerlo de forma individual, es decir, cada estado por separado, y también de forma solitaria, puesto que la alta gerencia en repetitivas ocasiones es una sola persona y no requiere discutir con un grupo directivo, no obstante se apoyan mucho en el Contador Público de la Estación de Servicio, posterior a la revisión de la información contable se guarda y se almacena en el archivo.

Generalmente en las organizaciones se presentan problemas financieros que resultan difíciles de manejar; enfrentar los costos financieros, el riesgo, baja rentabilidad, conflictos para financiarse con recursos propios y permanentes, toma de decisiones de inversión poco efectivas, control de las operaciones, reparto de dividendos, entre otros; para ello, es indispensable que los gerentes de las empresas conozcan los principales indicadores económicos y financieros y su

respectiva interpretación, lo cual conlleva a profundizar y a aplicar el análisis financiero como base primordial para una toma de decisiones financieras efectiva. Esto sugiere la necesidad de disponer de fundamentos teóricos acerca de las principales técnicas y herramientas que se utilizan actualmente para alcanzar mayor calidad de la información financiera, mejorar el proceso de toma de decisiones y lograr una gestión financiera eficiente.

Contrario al anterior afirmación, acercándose a las razones financieras más utilizadas para la toma de decisiones se evidencia que los gerentes no manejan muy bien este tema, puesto que en el momento de realizar la pregunta, ellos titubeaban al contestar y eran inseguros, entonces empezaban a hablar de otros temas, obteniendo respuestas como la que está a continuación, (Informante 4): *“Si, cuando qué?, el balance y el estado de pérdidas y ganancias, para mirar a ver que tanto efectivo tenemos en caja y cuanto tenemos en bancos para poder tomar decisiones, si liquidez más que todo”*. (22/Junio/2017); (Informante 6): *“Si, cuando son parte de inversión si miramos muy bien. En esa parte somos muy calculadores porque el combustible no es que te deje bastante utilidad, toca estar midiéndose muy bien”*. (12/Agosto/2017).

Pero en forma general hicieron énfasis en razones de liquidez, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, entre otras, es importante resaltar que lo que manifiestan es que ellos no hacen la tarea juiciosamente de elaborar las razones financieras, sino más bien la experiencia y conocimiento en el sector hacen que ya esas funciones financieras estén en su mente todo el tiempo, como lo explica uno de los participantes en la entrevista, (Informante 3): *“El endeudamiento, la liquidez... no es que uno haga juicioso todos los métodos, el ejercicio, pero uno ya aprende a conocer su empresa y ya casi la tiene en la cabeza”*. (11/Julio/2017).

De todo lo anterior se puede inferir que el modelo que más emplean es el modelo de racionalidad limitada (Simón, 1972), fundamentado en que a pesar de que las personas siempre

quieren encontrar la solución óptima, no la pueden obtener y por consiguiente se contentan con una solución satisfactoria; debido a la falta de información y por poseer pocas capacidades para procesar la información necesaria en la toma de decisiones; el tercer modelo de racionalidad se denomina, modelo de “bote de Basura” como modelo de elección organizacional, planteado por los autores Michael D. Cohen, James G. March y Johan P. Surge del proceso decisorio de los procesos de simulación realizados por un computador, obteniéndose estimaciones estadísticas que proporcionan las herramientas necesarias para su aplicación.

Lo anterior, se refleja en los administradores de las estaciones de servicio que por la falta de información necesaria para actuar sobre las decisiones tomadas, es decir, que el modelo empleado es la racionalidad limitada (Simón, 1972), plantea que las personas siempre quieren encontrar la solución óptima, pero no la pueden obtener y por consiguiente se contentan con una solución satisfactoria; en seguida se complementa con el modelo de racionalidad o modelo de “bolsa de Basura”, dando a conocer los pasos en las cuales muchas de las organizaciones entrevistadas se encuentran.

Primero “La organización opera sobre la base de una variedad de preferencias que son inconsistentes y mal definidas. Esto se puede describir de mejor manera como una colección dispersa de ideas antes que como una estructura coherente. Segunda “la tecnología poco clara, aun cuando la organización se las arregla para sobrevivir e incluso producir, sus propios procesos nos son entendidos por sus miembros”. Tercero “Respecto a los participantes, la variación se da en la cantidad de tiempo y esfuerzo que dedican a los diferentes dominios; el involucramiento varía de un momento a otro. Como resultado, los límites de la organización son inciertos y cambiantes; la audiencia y los que realizan las decisiones para cualquier tipo de elección cambian caprichosamente” (Michael, Cohen, James, March, Olsen, 2016)

Lo anterior nos da una premisa sobre lo importante que es manejar información clara y de calidad, conocer la estructura organizacional y lo más importante crecer en conocimiento para generar cambios dentro de la organización.

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

A cerca del capital de las decisiones de inversión, los gerentes tienen claro cuál es su capital de trabajo, cuentas como caja, bancos, cuentas por cobrar, inventarios, dentro del activo corriente; edificaciones, lotes, maquinaria y equipos, dentro de los Activos fijos, entre otras fueron las respuestas que se recibieron, (Informante 3): *“Básicamente el capital de trabajo y los que son los disponibles que uno tiene en el banco, en la cartera, la cartera es un rubro bien importante”*. (11/Julio/2017); en casi todos los casos los informantes especificaron las cuentas que lo conformaban con precisión.

Preguntas que componen los Factores de Acercamiento a las decisiones Inversión:

26. ¿Cómo está representado el capital de trabajo? ¿Qué cuentas lo conforman?
27. ¿Cuáles son las políticas de manejo de cuentas por cobrar?
28. ¿Cómo es el manejo de los inventarios?
29. En cuanto a los activos fijos ¿Cada cuánto hacen cambios? ¿Qué hacen con los equipos que ya no utilizan?
30. ¿Cómo se realiza el proceso de compra de activos fijos? ¿Quién toma la decisión?
31. ¿Cómo maneja la depreciación de los activos fijos de su empresa? ¿qué método utiliza?
32. ¿Qué tipo de proyecciones hacen y que herramientas utilizan?
33. ¿Cómo se les da seguimiento a las decisiones de inversión tomadas?
34. ¿Cómo se realiza el análisis de riesgo en el proceso de toma de decisiones de inversión?

Dirigiéndose a las políticas de cuentas por cobrar que utilizan los gerentes se evidencia que todos manejan un mismo método de clasificación de cartera, que consiste en clasificar la cartera por edades, de 30, 60 y 90 días como lo afirma uno de los participantes en la entrevista (Informante 2): *“Después de los 90 días pues empezamos a hacer las cartas para ir a cobrar y pues personalmente se visitan los clientes para ir a hacer un... un acuerdo de pago mensual donde el cliente se compromete a irnos pagando y cada mes nosotros vamos hasta la casa o la empresa a cobrar dicho dinero, hasta que el... la persona nos cancela la deuda; hay personas que reconocen y nos pagan intereses, otras que no entonces en lo posible lo que tratamos es de recuperar el capital”*. (21/Julio/2017).

Es importante tener en cuenta que todas las estaciones operan de forma diferente, aunque algunas manejan políticas de cero créditos, otras incursionan en las licitaciones públicas, donde licitan con combustible para las organizaciones del estado, esto les obliga a tener amplias cuentas por cobrar, también maneja la figura de clientes, en donde el cliente tanquea el automotor y obtiene el beneficio de pagar en una sola fecha la totalidad de la deuda en forma mensual, por medio de documentos denominados “vales de combustible”, no sin antes tener presente que los créditos en este tipo de negocios no son muy beneficiosos debido a que afecta la liquidez, como lo explica uno de los informantes (Informante 3): *“Sí, hay un agente de cartera, eeeee...lo que hace... eee... este no es un negocio que permita dar mucho crédito, entonces la rotación debe ser rápida; se factura se cobra, se factura se cobra 30 días máximo. Porque pues la liquidez se afecta muchísimo cuando no hay ese recaudo oportuno de cartera, hay mucha cartera, el 90% de las ventas aquí son a crédito”*. (11/Julio/2017).

En el tema de los inventarios, el manejo que los gerentes le dan es de forma mensual se realiza el conteo físico, como lo afirma el informante a continuación, (Informante 1): *“Se manejan, se*



*hacen inventarios físicos cada mes, se hacen confrontaciones del inventario que arroja el sistema versus el conteo físico y hay dos responsables de la bodega entonces ellos son los que se encargan de ello”. (5/Julio/2017); se realiza una aplicación de un porcentaje de rentabilidad, que lo determina cada estación de servicio, así lo afirma uno de los informantes, (Informante 4): “El inventario se hace de forma mensual, cada vez que llega una factura se revisa el costo del producto y se le aplica un 20% de utilidad; Nosotros lo colocamos y mensualmente haaa se lleva un cardes en el sistema y cada mes se hace el inventario físico de todos los productos”. (22/Junio/2017).*

Cabe hacer la aclaración de que el inventario al que se referían en el anterior párrafo, es al inventario de los aceites, aditivos, lubricantes, ambientadores, filtros, bugías, entre otros, porque el inventario del combustible se realiza de una manera diferente, mediante un método de medición de volumen de combustible, este método consiste en ingresar una vara de medición dentro de los tanques de almacenamiento del combustible para conocer la cantidad de galones que se tienen almacenados, adicional a esto en el momento de hacer el registro del número de galones hay que prever un porcentaje que se denomina “nivel de evaporación” y se debe calcular en el precio, calculándolo como un valor adicional dentro de la estructura del precio final del consumidor llamado “Pérdida por Evaporación”, todo lo anterior se puede evidenciar en la intervención de uno de los participantes (Informante 2): *“Siempre están los inventarios son líquidos, hay una regla que se llama la tabla de aforo que es donde estamos midiendo el combustible, dependiendo lo que nos da la regla eso son los galones que tenemos en inventario”. (21/Julio/2017).*

Con respecto a la frecuencia con la que hacen los cambios en los activos fijos en las estaciones de servicio, se puede observar que empezando, los activos que tienen rotación o cambio no son

muchos, estos pueden ser: surtidores, mangueras, pistolas, entre otros; en el caso de los surtidores los gerentes manifiestan que se cambian de una forma esporádica, como lo manifiesta uno de los informantes, (Informante 5): *“Pues la verdad... Heee... cada tres años, cada 6 meses se le hace mantenimiento a todo lo que son los equipos de surtidor, la maquinaria, los surtidores se les hace cada 3 meses y pues los que ya no sirven se cambian con otras estaciones o se venden y la compañía se encarga de traernos los surtidores; si claro nosotros los pagamos y lo que es la maquinaria del lavadero y del cambiadero de aceite el engrasadero se ... entregan en parte de pago de la nueva maquinaria que valla llegando, ese también se le hace cada 6 meses mantenimiento pero rara vez se han dañado entonces cuando se ha dañado como por ejemplo la motobomba se entregó en parte de pago y se adquirió una nueva, las mangueras del lavadero se cambian cada vez que se dañan ella se cambian y se mandan al recicladero de productos de combustible”*. (29/Julio/2017).

También se debe tener en cuenta que las compañías a las cuales ellos representan juegan un papel importante en este tipo de cambios, porque los equipos de cambio los proporciona ellos, si se necesita realizar una mejora considerable como el techo, surtidores, entre otros, ellos apoyan de una forma económica o en especie, así lo explica uno de los informantes, (Informante 3): *“Esos son más fijos; reposición no porque en realidad las compañías quienes se encarga de reponer los equipos. La compañía se los lleva y los retira todo lo que ves es entregado en comodato. Para comprar un activo fijo quien toma la decisión soy yo siempre y cuando tenga que ver con dispensar combustible, pues si quiero cambiar el dispensador todo es objeto de negociación. Por ejemplo, ahora que me cambiaron el techo, la nueva imagen ellos fueron lo que colocaron todo, iluminación. Pero ellos no le dan nada uno si uno no se compromete a vender”*. (11/Julio/2017).

Cuando ya los equipos se encuentran en muy mal estado, el conducto regular es revisarlos, evaluar su funcionamiento, en base en eso se toma la decisión si hacerlo arreglar o enviarlos a una bodega de reciclaje como lo manifiesta uno de los informantes (Informante 1): *“Cuando se dañan los que estamos utilizando los colocamos en una bodega donde almacenamos ese equipo viejo haber si no lo vienen a reciclar, recogen tarros recogen aceites, ahí tengo una impresora”*. (5/Julio/2017); debido a que es de vital importancia que todos los equipos se encuentren en óptimas condiciones no solo para poder brindar un buen servicio al cliente sino, porque las estaciones están vigiladas por el ministerio de minas en el ámbito nacional, y a nivel local la alcaldía realiza un control de pesos y medidas de una forma periódica y en forma sorpresiva, esto con el objetivo de garantizar que las estaciones estén suministrando la cantidad adecuada de combustible a los consumidores.

Por lo anterior es habitual escuchar que alguna estación en especial tiene una “buena medida”, lo que significa que los surtidores están bien calibrados y por consiguiente se tiene una relación del precio con la cantidad en una forma adecuada, evitando que se estafe al cliente final.

En cuanto a quien es la persona que toma la decisión de cambiar los activos fijos se obtuvo en unanimidad que ellos mismos eran los que tomaban la decisión, era una respuesta más fácil y sencilla de dar como lo afirma uno de los informantes, (Informante 1): *“Es comprarlo, si se necesita”*. (5/Julio/2017).

En el tema de la depreciación de los activos fijos si se notó que era algo extraño para ellos, porque se obtuvieron respuestas inseguras en donde se argumentaba que son procesos que realiza el contador, evidenciando respuestas como esta, (Informante 4): *“La depreciación de los equipos, esa la hace el contador la verdad no... No pues en el balance, en el balance es que se ve reflejado la depreciación, pero en este momento no recuerdo cual es el porcentaje que le aplican*

*cada año*". (22/Junio/2017); no obstante, había personas que, si tenían muy clara la forma de depreciación de sus activos fijos, daban respuestas concisas como la que proporciona una de las informantes, (Informante 3): *"En línea recta 20,10 o 5 años según el activo"*. (11/Julio/2017); y otros que afirmaban que no existía depreciación, basándose en la premisa de que los terrenos no se deprecian, sino que adquieren valor, como se evidencia en la siguiente respuesta, (Informante 6): *"Pues aquí no hay depreciación, aquí se evapora. El terreno no se deprecia. El techo es de terpel"*. (12/Agosto/2017).

Ya acercándose a la información no financiera que utilizan los gerentes, se puede evidenciar que en el tema de las proyecciones si es más común ver otro tipo de informes, como los de ventas, proyecciones de galones comprados y vendidos por mes, manejo de volúmenes de combustible, entre otros; esto se puede evidenciar en algunas de las respuestas de los informantes, (Informante 5): *"Mmm de ventas, proyección mensual de ventas y siempre tenemos, no pues con el contador es el que hace eso"*. (29/Junio/2017); (Informante 3): *"Siii, proyecciones de ventas ya más o menos hay unos compromisos con la mayorista sabemos que ese volumen no podemos bajar, y obviamente nos están calificando, nos están monitoreando"*. (11/Julio/2017).

Otros participantes argumentaban que realizar una proyección de ventas era algo complicado debido a las fluctuaciones del mercado y le atribuyen a los meses el hecho de las fluctuaciones argumentado que hay meses buenos y meses malos, como se puede evidenciar a continuación, (Informante 2): *"No las proyectamos, por lo que te digo, en el combustible es muy difícil decir el mes que viene voy a vender 100000 galones. Es muy difícil saber si los voy a vender o no. Siempre mes vencido"*. (21/Julio/2017).

En la parte de como se le da seguimiento a las decisiones de inversión, no se encontraron respuestas de gran consistencia, puesto que los gerentes argumentaban que en el momento no se habían tomado decisiones de gran importancia dentro de la organización, por tal motivo no se le da seguimiento a las decisiones que se toman, así lo afirma uno de los participantes de la entrevista, (Informante 4): *“El seguimiento de inversión, pues la verdad ahorita no hemos hecho inversiones por lo tanto no, no tengo...”*. (22/Junio/2017); por otro lado, uno de los informantes manifiesta que no es un proceso en el que se siente juiciosamente a elaborar los análisis y metodologías, debido a que a veces las decisiones que se deben tomar se hacen de manera rápida y oportuna y no les da tiempo de hacer un análisis adecuado, así se puede ver en una de las respuestas de los participantes, (Informante 3): *“Normal, simplemente se plantea, se ejecuta y después se evalúa. A veces las decisiones se toman tan rápido que no se va a sentar a, pues por lo general las cosas han salido bien”*: (11/Julio/2017); algunos fueron un poco más explícitos citando ejemplos de su vida como se muestra a continuación.

(Informante 2): *“Con el lavadero se hizo un proyecto, hicimos cuanto se iba a invertir, cuantos clientes íbamos a atender diarios, que iba a quedar se podía o no se podía entonces respecto a lo que nos dio ese proyecto hicimos un crédito y con ese crédito lo hicimos, igual ya lo paganos fue un proyecto que dio sus frutos y ahí quedo”*. (21/Julio/2017).

Respecto a lo evidenciado en el seguimiento que se le puede dar a una decisión de inversión, se asemeja al modelo de racionalidad política (Lindblom, 1965), el principal componente es partir de cómo se toman las decisiones en la realidad, en donde el factor clave es el deber ser, pero aplicado a formulaciones ideales. El modelo de racionalidad organizacional, centra su análisis en los fines de la organización, es el que transforma la racionalidad individual en racionalidad organizacional.

En el análisis de riesgo que se le realiza a las decisiones de inversión, se encontró que los gerentes no prevén el riesgo de una manera técnica, sino que más bien se dejan llevar por las percepciones que tienen de los eventos futuros, crean escenarios en condiciones poco favorables, para suponer que puede pasar, mas no para tener un plan de gestión del riesgo en caso de que algo llegue a fallar, así lo argumenta uno de los informantes, cuando cita a la envidia como uno de los factores que más deben prever puesto que argumenta que en la ciudad de Popayán, existe mucha envidia entre las organizaciones, (Informante 1): *“Claro, en Popayán se maneja mucho el tema como se dice vulgarmente la envidia, entonces empezamos a hacer el proyecto y analizamos y dijimos aquí se maneja mucho el tema de la envidia, entonces van a empezar a tirarnos por arte de la CRC a tratar de cerrarnos el negocio. No lo cerraron no pudimos cumplir. ¿Qué vamos hacer? Entonces teníamos un capital que nos estaba respaldando”*. (5/Julio/2017).

Otro de los informantes, tomo el tema del análisis de riesgo en cuanto al endeudamiento con entidades bancarias, manifestando que, se realizan análisis del crédito, en donde se realizan proyecciones de cuotas, tasas de interés, en fin, todos los factores que implican obtener un crédito bancario, mas no se centra en la pregunta que se le estaba realizando, así que la respuesta fue un poco descontextualizada, como se puede observar a continuación, (Informante 5): *“Ese le hace, el análisis de riesgo financiero o riesgo? Pues la verdad se sienta uno hace una proyección y... y saca... saca las conclusiones de lo que deseamos, pero en si no”*. (29/Junio/2017).

Para concluir este segmento de preguntas que contienen el acercamiento a las decisiones de inversión, se puede inferir que gran parte de los gerentes se apoyan mucho en otro profesional de la contaduría pública, para la toma de decisiones, confiando en sus conocimientos y en lo que ellos le pueden aconsejar, esta actuación es algo preocupante porque han habido casos en donde

el contador no era una persona idónea y les brindo asesorías de una forma inadecuada, haciéndolos cometer errores en el proceso contable; si se traslada a un escenario donde se tengan que tomar decisiones, confiar en una persona cien por ciento no es adecuado porque el gerente debe tener el acceso a la información para poder tomar una buena decisión.

Basados en lo evidenciado en las encuesta se puede hacer un contraste con la teoría de los modelos de toma de decisiones, se encuentra el método científico que se define “como aquel conjunto de pasos propuestos por una disciplina con el propósito de adquirir conocimientos válidos por medio de ciertos instrumentos de gran confiabilidad, con una secuencia normal para la formulación y contestación de preguntas” (Eppen, 2000) en donde se pueden enmarcar las decisiones que se toman en las inversiones es el modelo de las decisiones empíricas, son aquellas en las que el agente tomador de la decisión lo hace a partir de su experiencia y toma como marco de referencia hechos pasados que determinan un camino a seguir en consecuencia una decisión.

El mejor modo de explicar la teoría de toma de decisiones que plantea el autor Herbert Simón, es mediante los modelos de racionalidad, de los cuales se va a empezar por el modelo de racionalidad en lo económico, este modelo plantea dos supuestos, el primero asume que las personas que tienen racionalidad económica, siempre buscan producir el máximo y obtener el máximo beneficio posible, el segundo, define que las personas tratan de maximizar los logros de forma ordenada y lógica.

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

Para empezar con este ítem, el acercamiento a las decisiones de financiamiento, es importante tener en cuenta que los empresarios que se encuentran situados en el sector de la distribución del combustible, en su totalidad argumentan que se financian con recursos propios, es muy rara vez

en la que deciden realizar créditos con el sector financiero, sin embargo, las relaciones que se manejan con los bancos son excelentes, en cuanto a los servicios que ellos les prestan.

Preguntas que componen los Factores de Acercamiento a las decisiones de Financiamiento:

35. ¿Cuándo realizan un proyecto se financian con recursos propios o de terceros?
36. ¿Cuáles son las políticas de manejo de cuentas por pagar?
37. ¿Cuál o cuáles son las políticas de apalancamiento de su empresa a corto y a largo plazo?
38. ¿Quién diseña el modelo de financiación para los proyectos?
39. ¿Cuéntenos como establecen y mantienen las relaciones con los bancos, en cuanto a: requisitos de crédito, tasas de interés, tiempos, ¿personas encargadas?
40. ¿Cuéntenos como establecen y mantienen las relaciones con los proveedores en cuanto a: financiación, tiempos, personas encargadas?

Las decisiones de financiamiento, a diferencia de las decisiones de inversión, se toman cuando se tiene en mente un proyecto a largo plazo. Al tomar decisiones de financiamiento se buscan opciones en los mercados financieros para poder financiar un negocio o empresa en formación, es por ello que las fuentes de financiación en un proyecto son una ficha clave que puede ayudar a catapultar el proyecto o a sepultarlo rotundamente, por ello los gerentes de las estaciones de servicio, mantienen relaciones con los bancos de una manera óptima, afirman que es un aliado estratégico en el crecimiento económico como lo afirma un informante, (Informante 6): *“Eeee en parte heee, propio, recurso propio y nos gusta mucho utilizar los bancos ya que son un aliado muy importante en esta clase de empresas porque... pues siempre la inversión es bastante alta y los bancos nos ayudan mucho”*.(12/Agosto/2017).

Por otro lado están las personas que en su gran mayoría afirmaron que prefieren financiar sus proyectos con recursos propios, explicando es la base del éxito de sus proyectos por que



ahorran un capital procedente de lo que genera sus inversiones para después reinvertirlo en otro proyecto nuevo, así queda evidenciado en una de las respuestas que da un participante, (Informante 3): *“Propios, nosotros no acostumbramos... Parte del éxito es eso la organización, no depender de recursos externos la misma empresa tiene que financiarse sino es como uno de los indicadores que... Si estoy muy endeudada que está pasando, no está bien, eso me asusta cuando no tengo dinero para pagarle a proveedor me estreso son alerta que me preocupan, pero cuando veo que todo está fluyendo”*. (11/Julio/2017).

Por otra parte, los gerentes expresan que las relaciones con los proveedores son muy buenas, debido a que como se ha expresado en otros apartes de la investigación, los distribuidores guardan una estrecha relación entre proveedor con distribuidor minorista, las políticas de cuentas por pagar consisten en pagar en un plazo no más de 3 días, es decir que la financiación es casi imposible obtenerla por parte de los proveedores como lo afirma uno de los participantes de la entrevista, (Informante 5): *“Las cuentas por pagar, nosotros por lo general siempre se recibe la factura y a los 2 días se cancela”*. (29/Junio/2017).

Se calcula que el crédito interempresarial (otorgado por proveedores a sus clientes) representa el “25% del financiamiento externo de las compañías en Colombia, según un estudio realizado por la firma Oportunidad Estratégica para la española Axesor”(Tiempo, Portafolio, 2018), eso no ocurre en este tipo de organizaciones en donde el crédito es casi nulo por parte de las distribuidora nacionales de combustible.

En cuanto a quien diseña el modelo de financiación de los proyectos, casi todos los participantes afirmaron realizarlos con el contador, él es la persona encargada de analizar plazos, tasa de interés, cual banco es el más adecuado, cuotas, entre otros factores, también nos cuentan que manejan una relación buena con los bancos debido a que ellos tienen la oportunidad de

negociar las tasas para obtener beneficios preferenciales, así lo evidencia la respuesta de uno de los participantes, (Informante 6): *“Ahí vamos el contador y yo, a revisar y... hablamos con la persona encargada de los créditos y con el contador se revisa si conviene o no, No nos dan tasas preferenciales, tasa que le dan a todo el mundo”*. (12/Agosto/2017).

Con respecto a cómo establecen y mantienen las relaciones con los proveedores en cuanto a: financiación, tiempos, personas encargadas, los gerentes manifiestan que son muy buenas, puesto que los mantienen aprovisionados de combustible, así mismo son las relaciones con las empresas que les distribuyen los aceites, que en muchas ocasiones son las mismas compañías, como lo afirma uno de los participantes, (Informante 1): *“Pues la verdad como es poco lo que se compra de aceite y de, haa la gasolina si ya está establecido de que tenemos un acuerdo, nos llega el combustible y a los dos días estamos cancelando la factura en su totalidad”*. (5/Julio/2017).

Lo que se puede inferir de este grupo de preguntas es que, los niveles de endeudamiento son bajos por no decir que nulos, la financiación por medio de proveedores no es posible, y los gerentes prefieren realizar sus proyectos con recursos propios, evitando el sector financiero, pero si sostienen buenas relaciones con el mismo debido a que no saben en qué momento deban hacer uso de ellos, adicional a esto manejan cuentas bancarias bastante grandes y los bancos le es beneficioso tener a las estaciones de servicio dentro de su portafolio de usuarios.

#### **4.7. Acercamiento a las decisiones de dividendo**

Dentro de las decisiones del dividendo es importante comenzar aclarando que en su gran mayoría las estaciones de servicio pertenecen a familias generalmente provenientes del departamento de Nariño y de la ciudad de Popayán, son familias de tradición en este negocio que han empezado con una estación y con ayuda de las compañías han ido colocando otras

estaciones; ellos han conseguido el terreno y les montan la maquinaria para que puedan empezar a distribuir el combustible, por ende cuando se les pregunta cuantos socios o accionistas tiene la empresa en su mayoría dijeron que era el núcleo familiar, hijos, hermanos , entre otros, se distribuyen las administraciones y se pueden ver casos en donde los padres son dueños de una estación y los hijos de otra; también en donde los padres ya han realizado el proceso de relevo generacional y en la actualidad quienes manejan el negocio son los hijos.

Un punto diferencial que se encontró dentro de la investigación es que solo un grupo de estaciones no se encuentran apropiadas por familias sino más bien el dueño es una persona jurídica, configurada como una cooperativa conformada por los profesores del departamento del Cauca, en donde adquieren este tipo de empresas para suplir sus propias necesidades, el objetivo de la cooperativa no es obtener beneficios económicos sino más bien ofrecer un bienestar social para todos sus asociados, uno de los beneficios que ofrece la cooperativa por medio de las estaciones de servicio es un bono a fin de año por todas las compras realizadas en combustible para su vehículo, el bono corresponde al 7% de sus compras anuales.

Preguntas que componen los Factores de Acercamiento a las decisiones de Dividendos:

41. ¿Cuántos accionistas o socios tienen su empresa?
42. ¿Reparten utilidades y de qué forma toman esta decisión?
43. 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?
44. Si no reparten las utilidades ¿Qué hacen con ellas?

Debido a que la empresa es de carácter familiar, la mayoría de las personas afirman que la forma de repartir utilidades es de forma equitativa entre el número de personas que son propietarias, no obstante cabe resaltar que la mayoría maneja salarios dentro de la organización

así que esa es una forma de ir obteniendo utilidades en forma mensual, así lo afirma uno de los participantes de la entrevista, (Informante 4): *“Ehh cada mes se saca, tenemos como una especie de... que le digo yo, no, sacamos dinero... por decir algo quince millones mensuales, veinte; No, con mis hijos se... se revisa el balance y decimos, este mes vamos a sacar tanto para los gastos o para hacer una nueva inversión”*. (22/Junio/2017).

Otros afirman que se reúnen en sus hogares u oficinas, de una forma informal y empiezan a redistribuir las utilidades como lo cuenta uno de los informantes, (Informante 3): *“Pues no se reúne la asamblea es algo más informal, la familia no se revuelve con lo de la empresa, de pronto algún excedente, alguna utilidad lo que uno dice se hace una inversión. Los socios no pueden vivir de esto los socios tienen que vivir de cada uno. Esto hay que hacerlo crecer tanto en infraestructura y a inversiones. Capitalizamos”*. (11/Julio/2017); (Informante 1): *“Se reparte por igual, las cuatro personas. Todos manejamos salarios, dos con salario fijo y dos por fuera de nómina, pero se le paga igual”*. (5/Julio/2017).

Es claro que al repartir los dividendos no se tiene en cuenta el flujo de caja, debido a que se está sacando dinero en forma mensual, el flujo de caja se ve afectado, así lo afirma uno de los participantes de la entrevista, (Informante 4): *“Ehh durante el mes, como ya sabemos cuánto es la utilidad que deja la estación entonces durante el mes vamos sacando cinco, seis millones hasta completar quince o veinte que es lo que necesitamos mensual para los gastos”*. (22/Junio/2017).

Cuando se interrogo acerca de que hacen con las utilidades que no son repartidas, la respuesta que nos dieron casi todos los gerentes, es el proceso de reinversión ya sea en el mismo negocio o se invierte en otros negocios, es así como se justifica porque en el módulo de endeudamiento cuales son los motivos por los cuales no buscan casi el apoyo del sector financiero para el financiamiento de sus proyectos, así lo afirma uno de los participantes (Informante 5): *“Si claro*

*las utilidades se están dejando para capitalizar la empresa, para generar más flujo de caja”.*  
(29/Junio/2017).

#### **4.8. Aspectos subjetivos en la toma de decisiones**

Es una unidad de información que caracteriza la importancia que los gerentes dan a los factores subjetivos en la toma de decisiones, en estos elementos se pueden encontrar componentes como: la experiencia, la intuición, entre otros; la mayoría de los gerentes comentan que a lo largo de su experiencia como empresarios han tenido que afrontar una serie de situaciones adversas que les ha permitido, mejorar sus habilidades, tener un aprendizaje, tomar mejores decisiones y minimizar los riesgos porque consideran que los proyectos están sujetos a muchas variables que difícilmente se pueden controlar, tanto del ambiente interno como externo de la empresa.

Preguntas que componen los Factores de Aspectos Subjetivos en la Toma de Decisiones:

45. A lo largo de su experiencia ¿ha tenido fracasos en algún proyecto? ¿Qué paso? ¿por qué fallaron?
46. ¿La experiencia en el sector ha influenciado las decisiones que toma?
47. ¿Ha hecho uso de la intuición para tomar decisiones en la empresa?

Dentro de la infestación se encontró que ninguno de los gerentes ha tenido fracasos a lo largo de su experiencia, como lo afirma con gran seguridad uno de los integrantes que participo en la entrevista, (Informante 3): *“Gracias a Dios no. Todo lo que me he planteado lo he podido a sacar adelante”* (11/Julio/2017); asegurando que la experiencia ha jugado un papel importante

para que no fracasen, experiencia tanto de ellos como persona y de los padres, pues bien, en párrafos anteriores se explica que este negocio ha venido de generación en generación.

En el tema de la intuición se evidencio que los empresarios casi siempre hacen uso de esta habilidad humana, así lo afirma uno de los participantes, (Informante 6): *“A veces, sí; sobre todo para... para contratar personal porque es muy complicado y uno como que dice no este muchacho se ve muy juicioso, se le hace la entrevista, la psicóloga lo entrevista y uno dice... pues si... se ve como buen muchacho entonces como que la intuición hace que uno... más que todo a nivel de contratación de personal para trabajar la utilice”*. (12/Agosto/2017); así que se puede inferir que las personas utilizan esta herramienta para casi todas las decisiones del diario vivir de la organización.

#### **4.9. Influencia de la experiencia en la toma de decisiones**

La racionalidad limitada explica la forma irracional en la que las personas toman decisiones, el tomador de decisiones es un sujeto falto de buena información o conocimiento limitando el poder analizar la información y dándole lugar a la experiencia, recuerdos, memoria, la percepción, las creencias y sentimientos para basarse en ellos y así actuar frente a situaciones. Esto se ve evidenciado en los gerentes de las PYMES del sector del combustible en Popayán debido a que en muchas oportunidades manifestaron en las entrelineas de las preguntas que su experiencia en el sector era un factor clave para tomar decisiones acertadas. Comprendiendo que ningún ser humano puede tomar decisiones totalmente racionales, pero si se puede aproximar o llevar un manejo mucho más completo de la organización que maneja.

Amengual (2007), refiriéndose al concepto de Kant sobre la experiencia, quien la define como conocimiento empírico afirma que, aunque todo conocimiento empiece con la experiencia, no por eso procede todo de la experiencia. Dicho de esta forma, la experiencia en quienes asumen cargos

de primer nivel, puede ser concebida como elemento diferenciador de acciones y decisiones que transformen el rumbo de una organización empresarial. Por tal razón, Schutz, citado por (Vélez, 2006), considera que los conocimientos y las expectativas que el individuo tiene, formadas con la experiencia de su vida o historia personal, se convierten en la base de todas sus acciones personales.

Por su parte, Días (1997) afirma que la experiencia no puede ser amorfa; se organiza a través de expresiones, relatos, narrativas, dramas sociales y realizaciones culturales (culturales performances) en general que se muestran y se comunican, esto es, que se hacen públicas. Vista de esta manera la experiencia, podrían generarle a quienes toman decisiones en las empresas la posibilidad de convertirse en agentes transformadores de la realidad organizacional. (Reyes Campo, Arévalo Ascanio, & Navarro Claro, 2016)

#### **4.10. La influencia de la intuición en la toma de decisiones**

Adicionalmente Richard Thaler afirma que todas las personas manejamos dos sistemas, sistema automático y el sistema reflexivo que nos permiten reaccionar de una forma frente a determinada situación, el sistema automático es de respuesta rápida e instintiva es decir no se piensa; el sistema reflexivo es premeditado y autoconsciente.

La mayoría de las personas hacen uso del sistema automático, es decir que en algunas ocasiones son buenas, pero cuando se recurre mucho a este suele ser equivoco.

Tabla 9  
Sistema cognitivos

<b>SISTEMAS COGNITIVOS</b>	
<b>SISTEMA AUTOMÁTICO</b>	<b>SISTEMA REFLEXIVO</b>
<b>No controlado</b>	Controlado
<b>Sin esfuerzo</b>	Laborioso
<b>Asociativo</b>	Deductivo
<b>Rápido</b>	Lento
<b>Inconsciente</b>	Autoconsciente
<b>Experto</b>	Sigue normas

Fuente, Tomado de, libro un pequeño empujón el impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad. “Cass R. Sunstein & Richard H. Thaler premio nobel de economía 2017”

Expertos como Amos Tversky y Daniel Kahneman afirman que en muchas de las situaciones a las que se enfrenta el ser humano son manejadas por intuición, en donde atreverse a intuir permite sobrepasar fronteras que nos permitirán ir más allá.(Maqueda, 2017)

Como se puede evidenciar en las entrevistas, todos los participantes argumentan que en la mayoría de sus decisiones a corto plazo deben hacer uso de la intuición, adicional a esto cuando se van a tomar decisiones más importantes, hacen uso de algunas herramientas financieras, matemáticas y proyectivas pero sin embargo aún siguen haciendo uso de la intuición, muy en el fondo como lo dicen los informantes, es algo que no se puede explicar, ellos lo sienten dentro de su ser cuando un negocio no va a funcionar y cuando va a ser un éxito rotundo; “Los psicólogos definen la intuición como el conocimiento que no sigue un camino racional para su construcción y formulación, y, por tanto, no puede explicarse o verbalizarse “ (Cass, Sunstein & Thaler, 2017); esa es la sensación que muchos de los gerentes han tenido y no logran explicar.



El diccionario de la real academia la define como “la percepción íntima e instantánea de una idea o una verdad, tal como si se tuviera a la vista. Facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin razonamiento”

Javier Mañero, director de la escuela de inteligencia emocional- unas de las primeras instituciones que se creó en España en esta materia-, es “la capacidad del ser humano para ver más allá de los árboles de la razón”(Mañero, 2015).

En la actualidad, la IE se conceptualiza desde diversas posturas teóricas, a partir de las cuales se han generado distintas definiciones e instrumentos de medición. En términos generales, los modelos desarrollados de IE se han basado en tres perspectivas: las habilidades o competencias, los comportamientos y la inteligencia.

Salovey y Mayer definieron la IE como: “La capacidad para identificar y traducir correctamente los signos y eventos emocionales personales y de los otros, elaborándolos y produciendo procesos de dirección emocional, pensamiento y comportamiento de manera efectiva y adecuada a las metas personales y el ambiente”. Esto se traduce en la capacidad que tienen los individuos para acceder a sus emociones y crear una sintonización e integración entre sus experiencias. Desde esta perspectiva, lo que se busca es identificar y controlar las emociones, pero para poder lograrlo tendremos que aprender la habilidad de razonar con las emociones.

Goleman por su parte, definió la IE como la capacidad para reconocer y manejar nuestros propios sentimientos, motivarnos y monitorear nuestras relaciones. El modelo de las competencias emocionales comprende una serie de competencias que facilitan a las personas el manejo de las emociones, hacia uno mismo y hacia los demás. Este modelo formula la IE en términos de una teoría del desarrollo y propone una teoría de desempeño aplicable de manera directa al ámbito laboral y organizacional, centrado en el pronóstico de la excelencia laboral. Por

ello, esta perspectiva está considerada una teoría mixta, basada en la cognición, personalidad, motivación, emoción, inteligencia y neurociencia; es decir, incluye procesos psicológicos cognitivos y no cognitivos.

Bar-On, por su parte, ha ofrecido otra definición de IE tomando como base a Salovey y Mayer (1993). La describe como un conjunto de conocimientos y habilidades en lo emocional y social que influyen en nuestra capacidad general para afrontar efectivamente las demandas de nuestro medio. Dicha habilidad se basa en la capacidad del individuo de ser consciente, comprender, controlar y expresar sus emociones de manera efectiva. (CC.OO, 2008)

## **Aprendizajes**

En el proceso de la realización de este trabajo de investigación, se evidencio diversos fenómenos que permitieron obtener muchos aprendizajes, aparte de los teóricos y conceptuales, también se aplicó la metodología de la investigación cursada en los diferentes niveles de estudio de la carrera, se practicó el duro arte de escribir , como también se descubrieron habilidades de gestión y logística inexploradas hasta el momento, como la gestión del tiempo para el desarrollo de diferentes actividades , entre ellas la planeación de las entrevistas con los gerentes de las estaciones de servicio (EDS), sin duda alguna se vivencio, se experimentó lo que es tratar con personas en el ámbito profesional, falta de tiempo por ocupaciones en otras actividades , lidiar con diferentes temperamentos, cambios de ánimo bruscos, entre otras, en conclusión los administradores gestionamos y administramos personas ante todo.

En el momento de realizar las entrevistas, se detectó que la academia es una herramienta realmente importante ya que más allá de la experiencia, la teoría es un complemento que refuerza la confianza y seguridad; tener en frente personas que han pasado por instituciones de educación superior al igual que nosotros y observar todo lo que han logrado es un motivante para seguir capacitándonos en todo momento.

Hacer una entrevista no es una tarea fácil, pues hay que tener varios elementos claros, como la información que se va a suministrar, tener claras las preguntas que se le van a realizar, haber estudiado previamente la entrevista, otros elementos claves en el momento de realizar la entrevista es, tener la empatía con el participante, poder generar los espacios en donde se pueda romper el hielo para que el informante no se sienta incómodo y logre proporcionarnos toda la información que necesitamos; todo lo anterior es de vital importancia para así poder evitar esos momentos incómodos y en silencio con la persona y al final la entrevista sea todo un éxito.

Algo que es importante resaltar es que, el instrumento que se utilizó, que en este caso fue la entrevista, fue un instrumento que permitió evidenciar muchas características claves que inciden en la toma de decisiones de un gerente, pero algunas preguntas fueron difíciles para los entrevistados, puesto que no tenían presente la terminología, los conceptos y en muchas ocasiones desviaban las respuestas hacia otros temas o simplemente contestaban de una manera monosilábica.

La toma de decisiones financiera en el sector de los combustibles en pequeñas y medianas empresas de Popayán es un tema de suma importancia ya que permite identificar inicialmente la forma en cómo vamos a abordar las estaciones de servicio, los gerentes en el momento de contactarlos para realizarles la invitación de que participaran en la entrevista, algunos fueron muy amables, mientras que otros no accedían con facilidad a la entrevista, pero al final todos colaboraron con ayuda de terceros para lograr contactarlos; cuando se hace referencia a terceros, son los amigos de la familia que poseen una red de contactos en el sector del combustible en la ciudad de Popayán, que lograron sacar espacios para que los gerentes quisieran participar en este proyecto de investigación.

Sumergirse en un tema tan amplio como lo es la toma de decisiones financieras dentro de una organización dio la posibilidad de aprender sobre los teóricos más importantes de la historia como Herbert Simón, Daniel Kahneman y Amos Tversky, Richard Thaler entre otros, dando la oportunidad de entender sobre modelos, estudios y casos tan cotidianos, pero no entendidos por la comunidad en general.

El tema que se está abordando es de vital importancia dentro de las organizaciones y dentro de la sociedad, debido a que está enmarcado en el tema de las finanzas conductuales, un tema con bastante auge en la actual demuestran que las decisiones no siempre obedecen a criterios

racionales, sino que también entran en juego variables psicológicas que las desvían de un comportamiento económico racional.(Maqueda, 2017)

Un aspecto muy importante que vale la pena resaltar es el hecho de que las personas cuando están siendo grabadas, no se expresan de una manera abierta y tienden a maquillar las respuestas, por lo que en muchas investigaciones no es posible obtener resultados muy precisos, sino acercamientos al pensamiento de los seres humanos en el momento en que son entrevistados; caso contrario en el momento en donde finaliza la entrevista y se apaga la grabación, los gerentes empiezan a contarnos cosas más acertadas que realmente servían para la investigación, pero no queda registrado, es una información que se tiene en cuenta para el análisis de las preguntas en forma general, adicional a esto, queda el aprendizaje personal que ayudó a completar las conclusiones y tener una mirada más holística para dar solución al problema a desarrollar en este trabajo de grado.

Por último, algo que se debe recomendar a otros estudiantes de la Universidad del Cauca y en general de cualquier universidad, es que en todo este proceso de tomar la decisión de elaborar una tesis, lo primero es estar convencido que la mejor opción para obtener el título universitario es la que se escogió, en este caso el trabajo de investigación, porque te permite tener la experiencia investigativa y el bagaje teórico en el tema que se ha seleccionado, lo segundo es escoger un tema que realmente lo apasione y que este enmarcado en una línea de investigación, para que la elaboración del trabajo no sea algo tedioso, y así evitar la deserción, tercero es escoger un buen compañero con el que tengan buena relación para la elaboración de la tesis para que tengas a otra persona que ayude en proceso de generar conocimiento, retroalimenten, discutan temas y decisiones, sobre todo se motiven mutuamente, cuarto es tener a un tutor dedicado, juicioso y

disciplinado que permita realmente avanzar en el trabajo de grado y el todo el proceso sea más agradable, con un acompañamiento continuo.

## Capítulo 5: Conclusiones

Las estaciones de servicio de combustible (EDS) en la ciudad de Popayán, en su mayoría se encuentran categorizadas como personas naturales, propiamente dicho famiempresas, estas cuentan en algunos casos con dos o más estaciones de su propiedad cuya administración es gestionada por algún miembro de la familia, administración sustentada en el conocimiento adquirido por la experiencia de más de quince años en el sector de los combustibles, tiempo más que suficiente para acostumbrarse y confiar en el uso de la intuición, que no son más que reflejos de vivencias que permiten a los gerentes asumir una posición ante situaciones similares, es decir, se toman atajos mentales y no se realizan procesos lógicos formales para la toma de decisiones.

Se logró evidenciar que los gerentes que ostentan estudios superiores a nivel universitario y de especialización, a pesar de sus conocimientos teóricos, de su formación en la academia, de ser conscientes de la gran importancia que para la toma de decisiones tiene los datos históricos, del papel de la estadística, de los componentes del mercado – oferta y demanda- y de la racionalidad, no escapan a la condición humana, a la huella que experiencias positivas o negativas haya dejado en su memoria y a ese sexto sentido inherente a todos los seres humanos, la intuición.

A pesar del avance en materia tecnológica, la inmediatez de las comunicaciones y la disposición casi instantánea de información, hoy día y, muy seguramente a lo largo de toda la historia de la humanidad, los negocios se han manejado tanto desde el conocimiento especializado como desde el empirismo, dado que son administrados por personas, por seres humanos que no solamente razonan, sino que sienten, perciben y se dejan llevar por aquello que toca sus sentidos e imaginación (sesgos).

Por ello no existe un modelo determinado para la toma de decisiones, ya que existen ciertos aspectos psicológicos de las personas, que, aunque la información este ahí disponible y sea relevante muchas veces no se les hace caso. Son los sesgos cognitivos los que en definitiva pueden afectar la estabilidad de las finanzas.

Para los administradores o propietarios de las EDS de Popayán no utilizan la información financiera, porque cuando la reciben ya no la necesitan, es algo que ya saben, sencillamente porque todos los días están ahí, en sus negocios, trabajando, vendiendo, comprando, motivando a sus colaboradores, a ellos les llegan los problemas, las preguntas y ellos entregan respuestas, de manera que la situación financiera no solo la conoce si no que la siente.



**Anexos****Anexo 1: Consentimiento Informado****Popayán, (...) de Junio del 2017****Señor**

(...)

Representante Legal

Estación de Servicio (...)

**Asunto:** Petición para Realizar Entrevista

Cordial saludo,

Por medio de la presente solicitamos comedidamente, un espacio para realizar una entrevista al gerente, con el fin de obtener información sobre los factores que se tienen en cuenta en el momento de tomar una decisión de tipo financiero, cabe aclarar que no se preguntará nada relacionada a cifras, ganancias y tampoco se utilizará la información de forma específica, el uso de dicha información se usará exclusivamente para fines académicos y su manejo será confidencial.

Es muy importante para nosotros contar con su colaboración, agradecemos de antemano la atención prestada y quedamos a la espera de su respuesta.

Puede contactarnos en los siguientes correos electrónicos:

[danielmu@unicauca.edu.co](mailto:danielmu@unicauca.edu.co)[lurasandoval@unicauca.edu.co](mailto:lurasandoval@unicauca.edu.co)

O a los celulares: 318 513 7239, 316 270 3311.

**Atentamente:**

---

**Javier Daniel Muñoz Piedrahita**

CC. 1061787372

---

**Laura Fernanda Sandoval Mosquera**

CC. 1061534787

**Anexo 2: Modelo carta de presentación - entrevista****Popayán, (...) de Junio del 2017****Señor**

(...)

Representante Legal

Estación de Servicio (...)

**Asunto:** Carta de Presentación

Cordial saludo,

Permítame presentarles, a los estudiantes Javier Daniel Muñoz Piedrahita identificado con CC. 1061787372 y Laura Fernanda Sandoval Mosquera identificada con CC: 1061534787, estudiantes del programa de Administración de Empresas, de la Universidad del Cauca, quienes en estos momentos se encuentran desarrollando el trabajo de investigación denominado “Factores que inciden en la toma de decisiones financieras del sector de la distribución de combustible en la ciudad Popayán, 2017” dirigido por la Profesora Martha Lucia Acosta Rangel, para optar por el título de Administradores de Empresas.

Con el propósito de articular la academia con el entorno, en este caso en el ámbito organizacional, solicito comedidamente su colaboración con la investigación que las estudiantes están adelantando, la cual aportará conocimiento sobre el sector y permitirá generar estrategias para mejorar y fortalecer las condiciones actuales de las empresas.

Por lo anterior quedo Inmensamente Agradecido.

**Atentamente,**

---

**Diego Cruz Jiménez**

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

Universidad del Cauca

### Anexo 3: Modelo de Entrevista

#### MODELO DE ENTREVISTA

**Objetivo:** Conocer los Factores que inciden en la toma de decisiones de tipo financiero, de las Pymes del sector de la Distribución de Combustibles en la ciudad de Popayán, 2017.

#### IDENTIFICACIÓN

1. ¿Cuál es el nivel de educación alcanzado hasta la fecha?
2. ¿Cuántos años lleva trabajando en el sector del combustible?

#### ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

3. ¿Qué opina sobre la legislación que rige al sector?
4. ¿Conoce o ha recibido algún tipo de estímulo o apoyo por parte del gobierno para sus proyectos?
5. ¿Qué opina de los impuestos que se manejan para el sector del combustible?
6. ¿Cómo considera usted que es la situación económica del país?
7. ¿Cómo considera la situación económica del sector del combustible? ¿es rentable?
8. ¿Cómo tiene en cuenta las variables demográficas, sociales y ambientales para la realización de los proyectos?
9. ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva?
10. ¿Conoce su competencia y cuál es su rentabilidad?
11. ¿Cómo maneja las alianzas con sus competidores?
12. ¿Cómo maneja las alianzas con sus proveedores?

#### TOMA DE DECISIONES

13. ¿Qué factores y/o motivaciones tiene en cuenta usted en el momento de emprender un nuevo proyecto?
14. En el momento de tomar una decisión ¿tiene claros los objetivos a alcanzar y los métodos para lograrlo?
15. En términos generales usted ¿Cómo considera que es su modelo de toma de decisiones?
16. ¿sobre qué tipo de informes o indicadores no financieros, usted se basa para tomar una decisión?
17. ¿Usted toma una decisión solo o con un equipo?
18. 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? ¿Cuáles?
19. ¿Cómo es la situación 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?
20. ¿Tiene un departamento de contabilidad definido? ¿Cómo está organizado este?
21. ¿Cuéntenos como es el manejo de los estados financieros?

22. ¿cada cuánto realiza la empresa los estados financieros?
23. ¿Cómo se analizan los estados financieros por el equipo de la alta gerencia?
24. ¿qué hacen con la información que arrojan los estados financieros?
25. Para tomar una decisión ¿Cuáles son las razones financieras que más utiliza?

## DECISIONES DE INVERSIÓN

26. ¿Cómo está representado el capital de trabajo? ¿Qué cuentas lo conforman?
27. ¿Cuáles son las políticas de manejo de cuentas por cobrar?
28. ¿Cómo es el manejo de los inventarios?
29. En cuanto a los activos fijos ¿Cada cuánto hacen cambios? ¿Qué hacen con los equipos que ya no utilizan?
30. ¿Cómo se realiza el proceso de compra de activos fijos? ¿Quién toma la decisión?
31. ¿Cómo maneja la depreciación de los activos fijos de su empresa? ¿qué método utiliza?
32. ¿Qué tipo de proyecciones hacen y que herramientas utilizan?
33. ¿Cómo se da seguimiento a las decisiones de inversión tomadas?
34. ¿Cómo se realiza el análisis de riesgo en el proceso de toma de decisiones de inversión?

## DECISIONES DE FINANCIACIÓN

35. ¿Cuándo realizan un proyecto se financian con recursos propios o de terceros?
36. ¿Cuáles son las políticas de manejo de cuentas por pagar?
37. ¿Cuál o cuáles son las políticas de apalancamiento de su empresa a corto y a largo plazo?
38. ¿Quién diseña el modelo de financiación para los proyectos?
39. ¿Cuéntenos como establecen y mantienen las relaciones con los bancos, en cuanto a:  
¿requisitos de crédito, tasas de interés, tiempos, personas encargadas?
40. ¿Cuéntenos como establecen y mantienen las relaciones con los proveedores en cuanto a:  
financiación, tiempos, personas encargadas?

## DECISIONES DE DIVIDENDOS

41. ¿Cuántos accionistas o socios tienen su empresa?
42. ¿Reparten utilidades y de qué forma toman esta decisión?
43. 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?
44. Si no reparten las utilidades ¿Qué hacen con ellas?

## ASPECTOS SUBJETIVOS

45. A lo largo de su experiencia ¿ha tenido fracasos en algún proyecto? ¿Qué paso? ¿por qué fallaron?
46. ¿La experiencia en el sector ha influenciado las decisiones que toma?
47. ¿Ha hecho uso de la intuición para tomar decisiones en la empresa?

## Bibliografía

- Amengual, G. (2007) “El concepto de experiencia: de Kant a Hegel”, Artículo Indexado.
- Albán, Y. & Margarita, P. (2013), Influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales, (tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.
- Bazante, J. & Ojeda Y, (2016), Toma de decisiones financieras en el sector de la construcción de la ciudad de Popayán, (tesis de pregrado) Universidad del Cauca, Popayán, Colombia.
- Borea, F. (2001). *La Toma de Decisiones. Un modelo de análisis integrador*. Obtenido de UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA, departamento de ciencias Económicas, Teoría y Técnica de la Decisión. Recuperado de [www.cienciared.com.ar](http://www.cienciared.com.ar)
- Cass, R. & Thaler, R. (2017); premio nobel de economía “Un pequeño empujón el impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad” Pag. 103.
- Cortés, J. (2015). *Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá*. Obtenido de Biblioteca digital universidad nacional. Recuperado de [www.bdigital.unal.edu.co](http://www.bdigital.unal.edu.co)
- De Bono, E. (1992). *Serious Creativity*. The McQuaig Group.
- Días, F. (1997) “Situating Cognition and Strategies for Meaningful Learning”
- Eppen, G. (2000) “Investigación de operaciones en la ciencia administrativa; construcción de modelos para la toma de decisiones con hojas de cálculo electrónicas” Libro, Pag. 23 -57.
- Fava, M. (1997), “Major depressive subtypes and treatment response”
- Federación de enseñanza de CC.OO. de Anda Lucia. (2008). La inteligencia Emocional . *Revista digital para profesionales de la enseñanza*, 4-6.
- Gallego, J. (2015). *Teorías normativas y descriptivas de la toma de decisiones: un modelo integrador*. Obtenido de Sistema de Información Científica, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Recuperado de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)
- Goizueta, F. (2016). “Fundamentos de Administración Financiera”, Modelo de gestión administrativo-financiero que facilite la toma de decisiones en la Asociación cooperativa de producción agropecuaria Juan Chacón de R.L., del municipio de Nueva Concepción, departamento de Chalatenango.
- Gómez, E. (2017). *Tipos de emociones que afectan a tu toma de decisiones*. Obtenido de Emprendices. Recuperado de [www.emprendices.co](http://www.emprendices.co)
- Keppner & Tregea, B. (1990). “Análisis de Problemas y Racionalidad”, 2 Edición, Pag 45 – 70.

- Maqueda, (2017), “Designing how plasma does physics fit decisions”.
- Mañero, J. (2015) “la capacidad del ser humano para ver más allá de los árboles de la razón”, Escuela de inteligencia | Inteligencia Emocional desde 1990.
- Maya B. & Jérica, A. (2015). “Gestión emocional toma de decisiones Procesos gerenciales en educación Gerencia educativa Dirección en las organizaciones educativas, Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Mayer, L. (1993), “The intelligence of emotional intelligence” Artículo de la revista Elsevier, volumen 17.
- Michael, D. & Cohen, James G. March, and Johan P. Olsen, (2016). "A Garbage Can Model of Organizational Choice' - Oxford Handbooks,”
- Ministerio de minas y energía- MINMINAS. (2018). *SICOM- sistema de información de combustibles líquidos*. Obtenido de LISTADO DE ESTACIONES DE SERVICIO CERTIFICADAS - 14-08-2018. Recuperado de [www.sicom.gov.co](http://www.sicom.gov.co)
- Mintzberg, H. (1991). Libro “Mintzberg y la Dirección” Pag 34 – 57.
- Lindblom, (1965), “Properties of touch receptors in distal glabrous skin of the monkey” Libro, Pag. 145 – 152.
- Ramírez, M. (2009). *dialnet.unirioja*. Obtenido de Finanzas conductuales: un enfoque para latino america.
- Revista Portafolio. (2015). *Así se define el precio de la gasolina en Colombia*. Obtenido de Conozca cómo es la fórmula para establecer el precio del combustible cada mes. Recuperado de [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co)
- Reyes, A. & Arévalo, J. & Navarro, T. (2016). La experiencia en las decisiones: análisis en entidades financieras de Ocaña, Colombia. *I+D Revista de Investigaciones*.
- Rodríguez, L. & Arias, A. (2012) “Cultura financiera, análisis del comportamiento y toma de decisión” Revista Indexada.
- Russell, T. & Thaler, R. (1985). The Relevance of Quasi Rationality in Competitive Markets, volumen 75. *The American Economic Review*, 1071-1082.
- Salovey, H. & Mayer, L. (1990), “Emotional Intelligence” libro, Pag. 56 – 58.
- Simon, H. (1984). *El comportamiento Administrativo: estudio de los procesos de decisiones en la organización administrativa* (2 ed.). Aguilar.
- Simon, H. (1916). “Administrative Behavior and Organizations” , Libro 1 Edcion, Pag. 25 – 45.
- Simon, H. (1972). “Theories of bounded rationality” Edicion 8, Pag 163 – 187.

- Tarapuez, E. & Zapata, J. & Agrada, E. (2008). *Univerisdad Icesi - Estudiso Gerenciales*.  
Obtenido de Knight y sus aportes a la teoría del Emprendedor.
- Tiempo, Portafolio, (2018), Noticia “Proveedores aportan el 25% del financiamiento a empresas en el país”.
- Uribe, N. (2017). *PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN DE LAS RELACIONES COMERCIALES*. Obtenido de Grupo asesor combustibles líquidos de la CREG. Recuperado de [www.apolo.creg.gov.co](http://www.apolo.creg.gov.co)
- Useche, A. (2015). Construcción de portafolios de inversión desde las finanzas del comportamiento: una revisión crítica.
- Urrá, Medina & Acosta, (2011); “Heurísticos y sesgos cognitivos en la dirección de empresas: un meta-análisis”
- Vélez, O. (2006), “Pedagogía, conocimiento y experiencia: notas arqueológicas sobre una subalternización”.
- Vélez, J. & Puerto, G. (2012); “La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial”
- Kahneman & Tversky (1979). “On the interpretation of intuitive probability”: A reply to Jonathan Cohen. *Cognition*, 7(4), 409-411.
- Kahneman & Tversky (1991). “Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model” *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 106.