

Factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las Pymes, del sector construcción de la ciudad Popayán, 2016.

**Trabajo para optar al título de:
Administradora de Empresas**

Yenifer Juliana Bazante Beltrán
Yuri Viviana Ojeda Yacumal

Director asesor del proyecto:
Mg. Martha Lucia Acosta Rangel

**Universidad del Cauca
Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Popayán
2016**

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre Esperanza Beltran, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

A mi padre Laureano Bazante, quien es el motor de mi familia, siempre ha estado conmigo como guía y fue quien me impulsó para que realizara este trabajo.

A mis hermanos Astrid, Ingrid y Martin; y mis abuelitos Mario y Ofelia por compartir tantos momentos significativos conmigo y por estar siempre dispuestos a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A mis amigos Franco, Mateo, Leslye y demás compañeros por recorrer este camino conmigo, por todos los momentos de alegría y angustias que vivimos juntos.

Por ultimo a mi amiga Viviana Ojeda Yacumal por darme la fuerza e impulsarme a continuar con la ejecución de este trabajo, porque sin el equipo que formamos, no hubiera logrado esta meta.

Yenifer Bazante

A Dios que me ha dado la vida y me ha permitido hacer realidad uno de mis sueños.

A mi madre Luz Marina Yacumal y a mi abuela Carmen Elvira Lame, quienes me han formado como persona y se han esforzado por darme lo mejor.

A Leonel Muñoz por ser la persona que me ha brindado todo su amor, apoyo incondicional y es a quien debo principalmente este triunfo.

A mis demás familiares por depositar su confianza en mí.

A todos mis compañeros de carrera, especialmente a Cenia Yicet Dávila, Daniela Montenegro y Julio David Rosero de quienes aprendí tanto y hoy doy gracias por su linda amistad.

Y a ti Yenifer Juliana Bazante por ser mi amiga y haber compartido conmigo este camino.

Viviana Ojeda

Agradecimientos.

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 la carrera. En especial a nuestra directora de investigación Magister Martha Lucia Acosta Rangel, por brindarnos sus conocimientos, dedicarnos su tiempo y ofrecernos su apoyo constante en la realización de este trabajo.

A los Doctores Edgar Julián Gálvez Albarracín, Álvaro Alexander Guzmán Vásquez, Klender Aimer Cortez Alejandro y los magísteres Julio Cesar Millán Solarte y Reinaldo Erazo Rodríguez, por su contribución en el desarrollo de este trabajo.

A los gerentes Diego Fernando Chilito, Elsa Elena Garzón Holguín, Pedro Pablo Reyes Guzmán, Rafael Alberto Semanate Ordoñez, Juan Carlos Canencio y al Ingeniero Víctor Hugo Orozco, por el apoyo brindado y disposición para adelantar esta investigación.

Resumen

La presente 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. También, fue posible establecer la importancia que los gerentes dan a la información que brindan los estados financieros, y el entorno de la empresa.

La metodología que se utilizó para la investigación fue de tipo cualitativo, teniendo como población participante las Pymes del sector construcción de la ciudad de Popayán; como instrumento para la recolección de la información se utilizó la entrevista semi estructurada, la cual se aplicó a 6 gerentes de las empresas del sector.

Como resultado de la investigación, se obtuvo que los gerentes del sector de la construcción, toman decisiones de tipo financiero apoyados de factores como el conocimiento, la experiencia y la intuición, lo que nos permite inferir que el modelo de toma de decisiones de estos gerentes está inmerso dentro de la teoría de la racionalidad limitada, además, se evidencia que los gerentes utilizan la información que brinda los estados financieros para la toma de decisiones, dando mayor importancia a aspectos como la rentabilidad y los costos; también se logró evidenciar que la planeación dentro de las empresas es a corto plazo, por el poco uso de herramientas para las proyecciones y análisis del entorno.

Tabla de contenido

Introducción	8
Capítulo I	10
1. Problema de investigación	10
1.1. Descripción del problema	10
1.2. Formulación del problema	11
1.3. Justificación del problema.....	11
2. Objetivos	13
2.1. Objetivo general	13
2.2. Objetivos específicos	13
Capítulo II.....	14
3. Marco de referencia	14
3.1. Antecedentes de la investigación.....	14
3.2. Marco contextual.....	16
3.3. Marco teórico.....	20
Capítulo III	34
4. Metodología	34
4.1. Tipo de estudio y método.....	34
4.2. Población y muestra.....	35
4.3. Instrumento	35
4.4. Materiales	40
4.5. Recolección de los datos.....	41
4.6. Análisis de datos.....	41
Capítulo IV	42
5. Análisis de resultados.....	42
5.1. Caracterización académica y de experiencia de los gerentes.....	42
5.2. Entorno de la organización	44
5.3. Toma de decisiones empresariales	53
5.4. Aspectos psicológicos	69
Capítulo V	74
6. Conclusiones	74
Lecciones aprendidas	77

Anexos	79
Anexo 1: consentimiento informado	79
Anexo 2: modelo de entrevista	81
Referencias	84

Lista de tablas

Tabla 1: *Clasificación empresas* 17

Tabla 2: *Cuadro de categorías apriorísticas* 37

Introducción

La creciente importancia de realizar estudios acerca de las Pymes en el país, de conocer su manejo y funcionamiento se debe a que estas conforman en gran parte su economía y son consideradas como una de las mayores fuentes de empleo. Por ello, la presente investigación permitirá acercarse a la realidad de estas organizaciones, particularmente las pertenecientes al sector construcción, se puntualizará en la toma de decisiones de tipo financiero porque son determinantes para la continuidad de las organizaciones y se consideran una de las más visibles falencias.

Es importante destacar que el sector de la construcción se ha considerado uno de los sectores con mayor crecimiento y dinamismo dentro de la economía, por la alta generación de empleo, sobre todo de mano de obra no calificada y los grandes volúmenes de dinero que movilizan.

Por lo anterior, este estudio se realiza con el objetivo de determinar los factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las Pymes, del sector construcción de la ciudad de Popayán, en el año 2016. Se pretende comprender cómo los gerentes actúan y encaminan a estas empresas en la creación de estrategias que permitan su consolidación o fortalecimiento.

El documento esta conformado por cinco capítulos:

En el primer capítulo, se presenta la descripción, formulación y justificación del problema de investigación, además se presenta el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

En el segundo capítulo, se abordó el marco de referencia de la investigación que incluye los antecedentes, marco teórico y contextual, con el fin de ubicar al lector en los temas

a desarrollar como: Pymes, sector de la construcción, toma de decisiones y decisiones financieras.

En el tercer capítulo, se encuentra la metodología utilizada, con aspectos como: tipo de estudio, población y muestra, diseño del instrumento, materiales, recolección y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, se lleva a cabo el análisis y la discusión de los resultados por cada una de las categorías tenidas en cuenta en la investigación.

Finalmente en el quinto capítulo, se presentan las conclusiones.

Capítulo I

1. Problema de investigación

1.1. Descripción del problema

Según Julián Domínguez Rivera, presidente de Confecamaras, en Colombia los pequeños empresarios no cuentan con buenos conocimientos en contabilidad, manejo de inventarios o ven limitado el acceso a recursos de financiación, tampoco sobreviven al denominado valle de la muerte que en promedio se manifiesta a los tres años de creada la empresa (Lozano, 2014). Panorama poco alentador para la economía del país.

En la mayoría de las pequeñas empresas, los dueños no reconocen la importancia de la parte financiera, la contabilidad representa solo una obligación fiscal; al existir este desinterés por las finanzas, existe también un desconocimiento sobre cómo utilizar e interpretar este tipo de información para la toma de decisiones claves. Sin importar la complejidad del problema cualquier decisión afecta la estabilidad de las organizaciones; conduciendo ya sea hacia el éxito o el fracaso de las mismas. Es por esta razón que los gerentes deben tener en cuenta la incidencia de las decisiones a largo plazo porque puede verse comprometido el futuro de la empresa.

En el contexto actual, el proceso de toma de decisiones ha sufrido una serie de transformaciones donde es común encontrar que algunos autores como Herbert Simón, Daniel Kahneman y Amos Tversky, afirman que no solo se trata de un proceso lógico, sino que también se trata de un proceso psicológico y adquiere mayor fuerza cuando se concientiza que la racionalidad en la toma de decisiones no ha sido del todo efectiva, muestra de esto se han presentado especulaciones, burbujas inmobiliarias y fenómenos que distorsionan los mercados.

Además, como lo afirma Ruiz (s.f.), los retos a los que se enfrentan las empresas actualmente, no solo exige que los gerentes ostenten títulos profesionales, sino que cuenten con las competencias y habilidades gerenciales para desarrollar mejor su función.

1.2. Formulación del problema

Desde una perspectiva local, se desconoce cómo los gerentes del sector construcción de la ciudad de Popayán toman decisiones, por eso se hace necesario realizar estudios que nos permitan determinar ¿cuáles son los factores que inciden en la toma de decisiones financieras de los pequeños empresarios del sector construcción de la ciudad de Popayán?

Adicionalmente, es necesario identificar:

- ¿Qué modelos de toma de decisiones utilizan los gerentes de estas empresas?
- ¿Cuál es el papel de los estados financieros en la toma de decisiones a nivel gerencial?
- ¿Cuáles son los tipos de informes utilizados para la toma de decisiones financieras?

1.3. Justificación del problema.

El desarrollo de un país depende en gran medida del comportamiento económico de las empresas o entidades, ya sean; públicas o privadas; pequeñas, medianas o grandes. En el caso de Colombia el desarrollo económico está representado por pequeñas y medianas empresas (Pymes), que de acuerdo a estadísticas en 2012, crecieron un 6%; el 96,4% se concentran en Bogotá; el 40% de los salarios registrados en todo país pertenecen a estas y el 50% de las compañías exportadoras en Colombia son Pymes (Romano, 2013). Así mismo, la revista Dinero asegura que “Su impacto también se siente en indicadores vitales para el país. De acuerdo con el

DANE¹ generan 67% del empleo y aportan 28% del Producto Interno Bruto (PIB)”. (2016)

Observando los datos mencionados anteriormente se demuestra la importancia que tiene para la economía del país el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).

Teniendo en cuenta el panorama empresarial Colombiano y que el departamento del Cauca se encuentra representado en su mayoría por micro y pequeñas empresas, 4.678 y 357 respectivamente (Registro Unico Empresarial y Social (RUES), 2013), es de esperarse que en la ciudad de Popayán se mantenga la representatividad de las microempresas, esto se ve evidenciado en el Informe de diagnóstico - Mercado de trabajo en Popayán, el cual muestra que para 2013 existían 7.442 microempresas y 334 pequeñas empresas (Red de observatorios regionales del mercado de trabajo , 2013). Aunque esto demuestra la importancia de las microempresas para el país, el departamento y la ciudad, la investigación se enfocará en el estudio de las pequeñas y medianas empresas porque poseen mayor estabilidad en el tiempo, experiencia y procesos mejor establecidos.

Al respecto conviene decir que el nivel de crecimiento o deserción de las Pymes en el mercado impacta directamente la economía local, por esto, es importante procurar la permanencia en el tiempo de estas empresas para que se fortalezcan; sin embargo, se ha constatado que las pequeñas y medianas empresas atraviesan por diversas dificultades, sobre todo en el ámbito financiero.

Por estas razones se hace imprescindible destacar los aspectos racionales o psicológicos que han influenciado a los gerentes de las Pymes en el proceso de toma de decisiones, particularmente las financieras, ya que son estas las que definen el rumbo de una empresa y

¹ DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.

determinan su duración en el tiempo, asimismo, impactan directamente en los diversos factores económicos y sociales de la ciudad como: el empleo, la producción, los salarios y la calidad de vida de la población.

La contribución del trabajo de investigación será profundizar en el conocimiento sobre los factores ya sean racionales o emocionales que llevan a los pequeños empresarios a tomar decisiones de tipo financieras, lo que servirá para dar respuesta a diferentes situaciones que aquejan a las pequeñas empresas de la ciudad de Popayán.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Determinar los factores que inciden en la toma de decisiones financieras de algunas pequeñas y medianas empresas del sector construcción de la ciudad Popayán, 2016.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar los modelos de toma de decisiones, que utilizan los gerentes de las pequeñas empresas del sector construcción de la ciudad de Popayán.
- Analizar el papel de los estados financieros en la toma de decisiones a nivel gerencial.
- Conocer los tipos de informes, diferentes a los financieros que facilitan la toma de decisión a nivel gerencial.

Capítulo II

3. Marco de referencia

3.1. Antecedentes de la investigación

Teniendo en cuenta las conclusiones de investigaciones realizadas anteriormente, referente a la toma de decisiones financieras en las pequeñas empresas de diferentes sectores de la economía, coinciden en afirmar que existe un gran empirismo en el manejo de las pequeñas empresas, señalan que las personas encargadas de estas tienen un nivel académico bajo. Por lo tanto, no tienen los conocimientos suficientes para tener un manejo administrativo eficiente.

También, concuerdan en que la visión de estos pequeños empresarios es a corto plazo, porque no se apoyan de un análisis externo a su empresa, manejan pocos indicadores y no planean, lo que hace que en el momento de tomar decisiones no se analicen diferentes alternativas (Martínez & Moreno , 2011; Melo & Fonseca , 2014). Particularmente, Martinez & Moreno (2011) en su investigación realizada en el sector de la confección, afirman que los empresarios manifiestan “no tener en cuenta el comportamiento de variables del entorno (políticas, jurídicas, sociales) para la toma de sus decisiones financieras” (pág. 131).

Durante esta misma investigación, los autores ya mencionados refieren que:

En el caso de los pequeños empresarios caleños, en la investigación se evidencia su desconocimiento y falta de manejo de los indicadores financieros, pues las técnicas y herramientas financieras no son el soporte o el respaldo de sus procesos de toma de decisiones. (pág. 25).

Otra de las grandes dificultades que debe afrontar la pequeña empresa es que por su tamaño no cuentan con encargados para cada una de sus áreas, por lo general es el mismo propietario quien debe asumir la responsabilidad de varias o todas estas, como concluye Melo & Fonseca (2014):

Es difícil caracterizar de forma general la gerencia de las Mipymes del sector agroindustrial, pues prácticamente el estilo de gerenciar su empresa responde a particularidades, como ser gerente y propietario a la vez [...] al igual que seguir directrices de un dueño sin conocimientos sobre modelos gerenciales, tendencias del mercado, entre otros; aspectos relevantes en el mundo empresarial actual (pág. 32).

Además, se observa que una debilidad de las pequeñas empresas es la forma de financiamiento, debido a que no encuentran mayor apoyo del sector financiero siendo sus acreedores generalmente los mismos proveedores. En algunos casos las obligaciones financieras están concentradas a corto plazo, lo que hace que la liquidez de la empresa se vea afectada. Como dice Rivera (2007) “la pequeña empresa se endeuda menos, pero con mayor concentración a corto plazo; además, recurre con mayor frecuencia a los proveedores como fuente de financiación”. (pág. 14).

Todas estas dificultades se generan, según Calderon (2011) porque:

En la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), los dueños se concentran más en lo operativo y no reconocen la importancia de la parte financiera. Para ellos, mientras haya dinero para cubrir las necesidades básicas de la organización, todo va bien. Incluso, los estados financieros sólo los toman en cuenta al momento de tener que pagar los impuestos. (pág. 1)

Es importante que los pequeños empresarios superen estas dificultades con el apoyo de las herramientas financieras, además de recolectar información útil para realizar un buen proceso de toma de decisiones lo que permite mitigar el riesgo para la empresa.

Otras investigaciones, como la de Toro & Rosas (2012) concluyen que el 70% de las Pymes de San Juan de Pasto, no realizan la repartición de dividendos dentro de sus empresas, por lo que se infiere, que las utilidades son reinvertidas para capitalizar la empresa.

Por su parte, Gonzáles & Bermúdez (2008) revelan que los gerentes de las Pymes, utilizan indicadores no financieros para la toma de decisiones, entre los que se resaltan: los clientes, el mercado, y en menor medida se encuentran los relacionados con la capacitación de personal, uso de tecnologías e innovación en los procesos.

3.2. Marco contextual

Con el fin de conocer los factores que los pequeños empresarios tienen en cuenta en el momento de tomar decisiones, es relevante caracterizar el contexto donde se desenvuelven.

Para comenzar, es importante resaltar que Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala; sin embargo, el universo de la Pyme es desconocido, no existe consenso ni siquiera en cuanto al número de empresas que pertenecen a este estrato empresarial; pero si se dispone de una definición establecida por Ley.

Las Pymes en Colombia, se clasifican según lo establecido en el artículo 2 de la ley 905 del 2004.

ARTÍCULO 2º. DEFINICIONES. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales,

agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

Tabla 1: *Clasificación empresas*

<i>Tamaño de la empresa</i>	<i>Número de personal</i>	<i>Activos totales en salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV)</i>
Mediana Empresa	51–200 trabajadores.	Entre 5.001 y 30.000 SMMLV
Pequeña Empresa:	11 – 50 trabajadores.	Entre 501 - 5.000 SMMLV
Microempresa:	≤ 10 trabajadores.	< 500 SMMLV

Fuente Propia con base en la Ley 905 de 2004

De acuerdo con la anterior clasificación, según RUES (2013) las Pymes representan el 81,47% del total de las empresas constituidas en Colombia, de las cuales el 2,44% son medianas empresas, el 9,14% pequeñas y el 69,88% microempresas.

Aunque, es evidente la importancia de las Pymes, se estima que “solo el 50% de las micro, pequeñas y medianas empresas sobreviven el primer año y únicamente 20% al tercer año” (Dinero, 2015, pág. 13), ésta tendencia según la encuesta virtual llamada ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia?, se debe a los siguientes factores: financieros con 22.9%, organizacional con 19.9% y mercadeo con 17%; haciendo énfasis en el factor financiero, según los resultados obtenidos los emprendedores consideran que en el país no se cuenta con estrategias por parte del gobierno y las entidades financieras privadas, para conceder créditos semilla de manera fácil, lo que ocasiona que el 67% de los emprendimientos surjan con recursos propios. Además, un 21.9% de los encuestados piensan que los ingresos que se obtienen del emprendimiento no son suficientes para subsistir económicamente (Pardo & Alfonso, 2015).

Esto implica que el tema de recursos económicos es fundamental; los emprendedores necesitan: un proceso más concienzudo para tomar decisiones financieras, buscar toda la información necesaria, adquirir experiencia en el medio y usar las herramientas financieras para conocer el estado de la empresa. Camacho (2012) afirma que “la mayoría de las decisiones surgen de los presentimientos, de la intuición o de la llamada “malicia indígena” de los empresarios criollos y no de un conocimiento efectivo del negocio” (pág. 1).

Después de conocer el contexto de las Pymes en Colombia, es importante caracterizar el sector construcción tanto a nivel nacional como local.

El País (2016) expresó que la construcción en los últimos años se ha constituido en uno de los principales sectores que aportan al PIB de la nación y se ha convertido en uno de los sectores con mayor dinamismo, por su parte Prodecon (2010) afirma que “la mitad de los sectores productivos de la economía nacional se relacionan en mayor o menor grado con el sector de la construcción como proveedores directos” (pág. 1)

Según en el boletín técnico del DANE, (2015):

En el segundo trimestre del 2015, la economía colombiana creció 3,0% con relación al mismo trimestre de 2014. Para el mismo período de referencia el valor agregado de la construcción aumentó 8,7% con respecto al 7.6 % del trimestre del año anterior, éste resultado se explica por el aumento de 9,1% en el subsector de edificaciones y de 8,4% en el subsector de obras civiles. Lo que hace que este sector aporte considerablemente a la economía del país.

También, Vargas (2015) afirma que “a mayo de 2015, el sector de la construcción empleó 1´428.000 personas. Este nivel representó un aumento de 10,3% frente al mismo mes de 2014” (pág. 4), por lo que se puede inferir que el sector construcción contribuye a la caída del índice de desempleo.

En cuanto al departamento del Cauca, el Banco de la República (2013) señala:

El comportamiento de la actividad constructora para 2013 fue positivo: se aprobaron 360.132 m², esto es, 42,2% más respecto al año anterior. Por su parte, tanto las obras nuevas como las culminadas en Popayán se incrementaron en 57,1% y 90,6%, respectivamente con relación a 2012. Los créditos desembolsados para vivienda en el departamento del Cauca llegaron a \$72.650 millones frente a \$55.152 millones de 2012, con un crecimiento de 31,7% (pág. 2).

El Banco de la República (2013) además, indica que la construcción es uno de los sectores que más aporta al PIB del departamento, de acuerdo a las estadísticas de esta entidad “en 2012, el valor agregado del sector servicios aportó 24,0% del total generado en la producción de Cauca. Este fue seguido de la industria (15,3%), financiero (14,4%) y construcción (10,2%)” (pág. 18).

En la ciudad de Popayán existen inscritas 7825 empresas, que de acuerdo a su actividad económica se encuentran discriminadas así: 4176 comercio al por mayor y al por menor; 193 construcción; 173 actividades de atención de la salud humana y de asistencia social, 85 a agricultura, ganadería, caza y silvicultura, entre otros (Red de observatorios regionales del mercado de trabajo , 2013)

Para concluir, es relevante conocer el proceso de toma de decisiones de las empresas de Popayán, específicamente de las Pymes, ya que son: las que componen la economía de la ciudad, contribuyen con el desarrollo económico y mejoran la calidad de vida de la población, para efectos de la investigación se tendrán en cuenta las Pymes del sector construcción debido al impacto que genera este a la economía tanto nacional como local.

3.3. Marco teórico

La toma de decisiones es un acto inherente del ser humano, un proceso que las personas realizan continuamente; en el que las decisiones pueden ser simples o complejas según su importancia, dependiendo de esto el ser humano realiza un proceso interno y este puede ser reflexivo o no. Cuando se trata de tomar decisiones cotidianas, no se destina mayor tiempo, dado que las consecuencias de éstas no son determinantes para la vida.

A continuación, se expondrán las opiniones de diferentes autores, referente a la toma de decisiones:

Vidal (2012) afirma que:

El tomar una decisión se trata del acto de elegir o seleccionar algo. Se trata de un proceso mental en el que es posible identificar las acciones que se tomarán para conseguir solucionar un problema o una disyuntiva para conseguir un objetivo. Implica pues, el tener la libertad de elegir dentro de una serie de posibilidades. (pág. 137)

Cuando el ser humano toma una decisión lo hace para solucionar una situación o un problema, una vez lo haya identificado, debe analizarlo para determinar los aspectos relevantes y obviar los que no lo son, es necesario después buscar las alternativas y evaluarlas, tratando de imaginar sus consecuencias teniendo en cuenta la incertidumbre, y así elegir el curso de solución idóneo (Higuera, 2014)

Según Páez (2012) “para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución” (pág. 2).

Ahora bien, la toma de decisiones está inmersa dentro del proceso administrativo (planear- organizar- dirigir- controlar), en este contexto organizacional las decisiones tienen

mayor relevancia porque se ve comprometido el futuro de la empresa, y por lo tanto, se debería realizar un proceso más estructurado que ayude a elegir un curso de acción enfocado hacia los objetivos de la empresa.

Las decisiones que se toman en las organizaciones, dependen en gran medida del gerente o director quien le imprime sus creencias, sus experiencias y sus conocimientos; existen dos tipos de directivos; los metódicos, que destinan mayor tiempo para recolectar información y realizar un análisis, y los intuitivos, que no dedican mucho tiempo a estudiar su elección (Regent, 2012). Comúnmente se cree que los gerentes deben ser metódicos, pero en algunas ocasiones también deben ser intuitivos, porque se enfrentan a situaciones de incertidumbre, donde obtener información se dificulta y ahí debe actuar la intuición que debe ser adquirida por la experiencia, para asegurar una decisión acertada.

Además, es importante tener en cuenta el estilo de liderazgo de los gerentes porque éste determina el proceso de toma de decisión y a quien involucra en ello. Como lo afirma Likert (1975) (citado por Melo & Fonseca, 2014) quien:

Identificó cuatro sistemas administrativos basado en las características y estilos de la dirección presente en una organización:

- (1) Autoritarismo coercitivo, enmarcado en proceso decisorio totalmente centralizado en la cima de la organización, sistema de comunicaciones en sentido vertical descendente, relaciones interpersonales escasas.
- (2) Autoritario-benevolente, permite la participación en pequeñas decisiones, sistema de comunicaciones en sentido vertical descendente con escasa retroalimentación.
- (3) Consultivo, proceso decisorio consultivo y participativo, sistema de comunicaciones en sentido vertical descendente y ascendente, relaciones interpersonales favorables.
- (4) Participativo, proceso decisorio delegado en niveles organizacionales, sistema de comunicaciones que fluyen en todos los sentidos de la empresa, trabajo realizado en equipos, formación de grupos espontáneos y efectiva relación entre las personas. (pág. 6)

Complementando lo expuesto anteriormente, Fonseca (2013) afirma que:

Cuando el individuo es parte de una institución o empresa, su criterio decisional esta moldeado por dos aspectos: el interno y el externo. El interno tiene que ver con los aspectos psicológicos y psicográficos del individuo y el externo se refiere a los estímulos con los cuales la empresa pretende influenciar al individuo. (pág. 4)

Con lo dicho anteriormente se puede pensar que las personas se ven limitadas, tanto por el contexto como por su criterio personal y aquí es donde juega la influencia ejercida por la empresa, donde la persona determinara cuál de estos aspectos es de mayor relevancia a la hora de decidir.

Así mismo, la importancia de las decisiones puede variar de acuerdo a: la posición que se ocupe dentro de la organización, de la autonomía y del grado de responsabilidad que se haya dado a una persona; por ejemplo, la decisión de otorgar un crédito es importante para el encargado del área comercial, pero no lo es para el gerente, quién se encarga de la planeación de la empresa. Según Solano (2003) existen algunos factores que permiten evaluar la importancia de una decisión, estos son:

1. Tamaño del compromiso. Aquí está presente el factor cuantitativo relacionado por lo general con dinero y personas, y el factor tiempo. En la mayoría de los casos, una decisión implica fuertes sumas de dinero, el esfuerzo de muchas personas y, además, puede tener un impacto a largo plazo sobre la organización.
2. Flexibilidad de los planes. Algunos planes pueden revertirse fácilmente, mientras que otros tienen un carácter definitivo. En la medida en que una decisión implique seguir un curso de acción irreversible, la decisión es particularmente importante.
3. Certeza de los objetivos y las políticas. Algunas empresas pueden tener una política clara que indique cómo actuar frente a ciertas situaciones; en ese caso, las decisiones serán fáciles de tomar. Por el contrario, si una organización es muy cambiante o, por su

naturaleza, las acciones a seguir dependen de factores conocidos solo por el personal de alto nivel, la decisión adquiere una gran importancia.

4. Cuantificación de las variables. Una decisión puede tomarse más fácilmente si los costos asociados con esa decisión pueden definirse en forma precisa.

5. Impacto humano. Cuando una decisión puede perjudicar a algunas personas, la decisión es grande y debe tomarse cuidadosamente. (pág. 46)

Tanto la importancia y el tipo de decisiones que se toman en una empresa están determinados por la estructura organizacional que esta posee, así podemos clasificar las decisiones en diferentes tipos como: decisiones estratégicas, que corresponden a los directivos de alto nivel porque son ellos quienes se encargan principalmente de la planeación a largo plazo en cuanto a inversión, introducción a nuevos mercados y la creación de alianzas estratégicas; decisiones tácticas, que corresponden a directivos intermedios quienes se encargan de poner en práctica las decisiones estratégicas y decisiones operacionales, que corresponde a las personas que se encuentran en un nivel menor, estos son quienes toman decisiones rutinarias.

Otro tipo de decisiones se dividen en programadas, las cuales son decisiones que se toman de manera repetitiva, por lo tanto se tiene un curso definido a seguir, y se cuenta con una respuesta rápida y efectiva; y no programadas, que requieren de un especial interés porque no se cuenta con un procedimiento definido debido a su poca frecuencia y por lo tanto se deben estudiar varias alternativas para que el gerente tome la mejor decisión (Castro, 2014). Existen otros tipos de clasificación que dependen de: la repetición, del grado de reflexión, de la continuidad en la adopción y del riesgo de la decisión. Para efectos de la investigación las decisiones a considerar serán de tipo estratégica o no programada, propias del nivel gerencial.

Es importante tener en cuenta que para tomar una decisión acertada se debe contar con una serie de factores que faciliten la elección, como lo plantea Solano (2003):

- a. Información: un mayor monto de información facilitará la toma de decisiones. Sin embargo, es importante considerar el costo y beneficio de recolectar información, Si la información no puede obtenerse, la decisión entonces deberá basarse en los datos disponibles como información general, aunque con ello aumente la incertidumbre.
- b. Conocimientos: ciertas decisiones requieren conocimientos específicos que muchas veces no están al alcance de quienes toman las decisiones; resulta necesario, entonces, buscar consejo en quienes están informados.
- c. Experiencia: el gerente experimentado posee una ventaja sobre el inexperto cuando se ha de tomar una decisión. Esto no equivale a decir, sin embargo, que la experiencia sea un requisito primordial para una eficiente toma de decisión. La experiencia es un ingrediente importante, sobre todo cuando se trata de tomar decisiones instantáneas. La persona experimentada recuerda problemas y situaciones similares y se vale de estos recuerdos para solucionar un problema actual.
- d. Análisis: el desarrollo de las capacidades analíticas es un ingrediente más para la toma de decisiones, aunque existen diferentes métodos para analizar problemas que son de mucha trascendencia muchas veces no es posible solucionarlos por medio de estos, por lo que se puede –y debe– recurrir a la intuición.
- e. Buen juicio: resulta necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado. Puede decirse que es el ingrediente integrador para la toma de decisiones.

Claro está que contar con todos los factores mencionados anteriormente, permite acercarse a una decisión correcta, pero esto no garantiza que sea la mejor, debido a la incertidumbre por la que se atraviesa, donde la certeza no existe y el costo de obtener mayor información puede verse evidenciado en pérdida de dinero, tiempo y oportunidades.

También, la toma de decisiones se enfrenta a diferentes barreras que dificultan el proceso de elegir ante una serie de alternativas, dentro de estas están: los prejuicios psicológicos, es decir la subjetividad que existe en el individuo en el momento de recopilar, evaluar y emplear la información para la decisión; la ilusión de control, hace referencia a la excesiva confianza del individuo sobre los resultados que pueda obtener de una decisión; los efectos de perspectiva, que se entiende como la visión del individuo a corto plazo, desestimando el futuro y presiones del tiempo que pueden llevar a decisiones poco efectivas (Páez, 2012).

Para comprender las decisiones que se toman en una empresa es necesario entender al individuo en su esencia, ya que son quienes toman las decisiones y de esta manera determinan el futuro de la organización. Aquí vale la pena decir que Herbert Simon (1983) citado por Gonzáles (2009) fue uno de los primeros autores en interesarse en este tema y es así como expone en su libro *Razón en Asuntos Humanos*, tres modelos que permiten entender cómo los seres humanos toman decisiones. El primer modelo lo denominó como olímpico, en el cual la característica dominante es la racionalidad, donde se asume que el ser humano siempre busca una maximización de la utilidad subjetiva esperada. El segundo modelo se denominó conductual, al concebir que el ser humano utiliza una racionalidad limitada en la toma de decisiones, debido a la limitación de sus capacidades computacionales y cognitivas y el tercer modelo es el intuitivo, resaltando los procesos de intuición que intervienen en la toma de decisiones.

Ahora bien, bajo el conocimiento de que el ser humano se distingue de los animales porque es un ser racional, se atribuye a esto su comportamiento en la teoría económica clásica, de ahí que las decisiones que éste tome se vean encaminadas a maximizar los beneficios para las organizaciones, ya sea para su propio sostenimiento, como es el caso de las fundaciones, cooperativas, ONGs, o por el contrario con fines lucrativos, razón por la cual se esperaría que los gerentes que son quienes dirigen las empresas actúen conforme a ese fin, que las decisiones que estos tomen sean racionales y estén encaminadas hacia el cumplimiento de este objetivo.

A partir de lo anterior se desprende la teoría de la elección racional difundida por autores neoclásicos como Carl Menger, Alfred Marshall, Stanley Jevons, entre otros. En donde se busca obtener un resultado óptimo y predomina el factor económico; una de las características de ésta teoría es que la decisión es de carácter instrumental, es decir, el objetivo planteado determina las acciones a seguir, por lo tanto el resultado que se espera debe ser racional (Curzio, 1998). Para que ésto sea así, se presume que se tiene una completa información sobre las posibles vías de acción y restricciones en cuanto a los recursos de la empresa, sin dejar a un lado el principio de la eficiencia.

Para tomar decisiones racionales, según Curzio (1998) es necesario cumplir una serie de requisitos como:

- Acuerdo total sobre los objetivos: objetivos bien definidos.
- Conocimiento de todas las alternativas posibles, para poder obtener mayor información y tomar una decisión.
- Disponibilidad plena de recursos para conseguir el objetivo: tiempo, personal, dinero, flexibilidad.

- Las estrategias adoptadas para conseguir el objetivo se basan en una relación fluida y no contradictoria entre medios y fines.

El modelo racional plantea que en una situación donde los requisitos mencionados anteriormente se cumplan, se conseguirá un resultado óptimo. Por su parte Páez (2012) concluye que: “cuando los gerentes utilizan esos procesos racionales, sus decisiones resultan mejores. Los gerentes que se aseguran de participar en esos procesos son más efectivos” (pág. 7)

Como ya se ha mencionado, la racionalidad busca la maximización, para llegar a ella se presume que las personas tienen: total acceso a la información relevante y que ésta está relacionada con el problema que se desea resolver; la elección de la mejor alternativa se hará de entre todas las posibles; se tiene conocimiento sobre los costos y beneficios de cada una de las alternativas; la probabilidad de cada uno de los resultados y sus posibles consecuencias. Entonces, sería de esperar que la decisión adoptada careciera de cualquier tipo de error. Algo imposible para Simón (1984), porque 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. (pág. 45)

En esta misma línea Curzio (1998) afirma que, la racionalidad de cada persona es relativa porque depende de la información que disponga, de sus propias capacidades y de la valoración que haga de cada uno de los posibles cursos de acción; desvirtuando la racionalidad absoluta que se plantea en la teoría racional y de esta manera pone de manifiesto sus limitaciones.

Una visión exclusivamente racional deja de lado a la creatividad y la intuición, factores claves al igual que la razón y esenciales para tomar una buena decisión (Gunther, 2008)

La principal limitación de la racionalidad se hizo evidente cuando la realidad económica daba muestra de entornos cambiantes, mercados inestables y la alta competitividad entre las empresas, donde no era sencillo obtener información completa sobre todas las alternativas posibles, debido a limitaciones de tiempo y cognitivas propias de los seres humanos, quienes son incapaces de procesar toda la información. Lo que hace que no existan condiciones factibles que permitan tomar una decisión racional.

Además, la racionalidad deja de lado o no presta mayor importancia a factores subjetivos como: los instintos, las percepciones, las emociones, los hábitos, las destrezas y los propósitos de los seres humanos. Uno de los primeros autores en prestar especial interés en ¿por qué el comportamiento humano se distanciaba de la lógica y la racionalidad en la toma de decisiones?, es Simón (1984), quien define que existen tres grandes limitaciones de los individuos, denominándolo el “triángulo de los límites”: la capacidad, hábitos y reflejos inconscientes, valores y conceptos de finalidad que influyen en el ser humano al tomar una decisión.

Es así como la racionalidad limitada surge de la necesidad de tener una teoría que se acercara a la realidad y hacer una crítica a los supuestos básicos de la teoría económica clásica basada en la maximización y en la utilidad; la racionalidad limitada se apoya en la idea de la

satisfacción y no de la perfección, en la búsqueda de una buena decisión y no de una óptima.

Según Bonome (2009) “Simón ha conseguido, en buena medida, acercarse más al *proceso* real de decisión. Refleja, en efecto, que el agente económico no es un ser ilimitado desde el punto de vista racional, de modo que el tipo de racionalidad que en realidad poseemos es *limitada*” (pág. 35)

Para encontrar esa decisión satisfactoria es necesario seguir un proceso para la recolección de la información. Como lo afirma Fonseca (2013):

1. El decisor buscará soluciones que no impliquen muchos cambios.
 2. Se toman en consideración soluciones utilizadas en problemas similares.
 3. La investigación o búsqueda de información seguirá sólo hasta que el decisor encuentre una solución satisfactoria.
 4. Se utilizarán los hábitos como alternativas decisionales, reaccionando de la misma forma a situaciones que nos parecen similares.
 5. Se realizarán investigaciones selectivas caracterizadas por el uso de heurísticos.
- (pág. 6)

Es decir, el proceso de encontrar la mejor solución en este caso culmina cuando se encuentra la solución que satisfaga unos objetivos. La experiencia y el hábito juegan un papel importante porque contribuyen en el proceso de decisión, en el que el tiempo apremia.

Para entender mejor las diferencias entre la racionalidad y la racionalidad limitada, Simón (1984) propuso dos correcciones fundamentales para convertir al hombre económico, de la teoría clásica; en el hombre de racionalidad limitada (administrativo), él que se encuentra en la vida real:

- A. El hombre económico maximiza, y su primo, al que Simón denomina hombre administrativo, busca una alternativa satisfactoria.
- B. El hombre económico observa al mundo real en toda su complejidad. El hombre administrativo reconoce que el mundo es complejo y que solo de él percibe una parte.

Herbert Simón, 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.

La evidencia empírica, se realizó mediante un experimento con estudiantes universitarios a los cuales se les presentó diferentes casos con sus respectivas alternativas de decisión, donde en algunas había riesgo de perder y en otras se tenía la certeza de ganar. Se obtuvo como resultado: que cuando se tiene la certeza de ganar, se rechaza el riesgo y se acepta esta alternativa; cuando se tiene la probabilidad de ganar o perder, se vuelve poco atractiva de elegir, a esto se le denominó “efecto de certidumbre”. De este parte el “efecto de reflexión”, donde las personas prefieren resultados seguros en vez de probables desde el punto de vista de ganar y cuando se trata de pérdidas, las personas prefieren alternativas probables en vez de seguras.

Por otra parte, se encuentra el “efecto de aislamiento” que simplifica la elección de alternativas donde la gente descuida los componentes que estas comparten y atienden a los que las distinguen.

Según Kahneman y Tversky (1979) de los resultados obtenidos dentro de la investigación, se concluye que las personas no siempre prefieren alternativas seguras. Más bien, parece que la certeza aumenta la aversión por las pérdidas y la atracción por las ganancias.

Con base en el anterior estudio se llega a la teoría prospectiva, donde se distinguen dos fases en el proceso de elección: fase de preparación, en esta se realiza un análisis inicial de las alternativas, se organizan y se reformulan, y en la fase de evaluación se evalúan las alternativas y se elige la que tenga mayor valor.

Se debe agregar que autores como Selten (citado por Gonzáles 2009) han propuesto mejoras a los supuestos de racionalidad limitada, al añadir que las limitaciones también están dadas por los aspectos motivacionales que tienen en cuenta los agentes económicos en el momento de tomar una decisión, de esta forma surge un modelo intuitivo en la toma de decisiones que como lo afirma Robbins & Coulter (2005) “se basa en las sensaciones, opiniones acumuladas y la experiencia ” (pág. 126) esta última en la que presta especial interés Bonome (2009) al afirmar que la acumulación de experiencias y el conocimiento que esto proporciona puede llenar los vacíos que surgen de las limitaciones cognitivas propias de los seres humanos.

Al mismo tiempo (David, 2003) asegura que:

Con base en experiencias, juicios y sentimientos del pasado, la mayoría de las personas reconoce que la intuición es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es útil en particular para tomar decisiones en situaciones de mucha incertidumbre o con antecedentes escasos; es útil también cuando existen variables que están muy relacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas posibles.

En pocas palabras, la intuición también puede ser un factor determinante en la toma de decisiones aunque como lo aseguran Robbins & Coulter (2005) “La toma de decisiones intuitiva puede complementar tanto la toma racional como la limitada” (pág. 126)

Por otro lado, en el ámbito organizacional se resaltan las decisiones de tipo financiero que son fundamentales para el crecimiento y sostenimiento de la empresa, no se pueden tomar deliberadamente porque se corre un mayor riesgo debido a la incertidumbre que el entorno actual provee. Por lo tanto, se hace necesario que los empresarios utilicen las herramientas que ofrece actualmente la administración para obtener información, reducir el riesgo y tomar decisiones encaminadas al cumplimiento de sus objetivos.

Cualquier tipo de empresa independientemente de su tamaño debe tomar decisiones financieras. A nivel macro existen tres tipos: de inversión en activos como planta y equipo; de endeudamiento, que determinan las fuentes de financiación, y de dividendos, que establecen políticas de redistribución o reinversión de las utilidades. A nivel micro, se hace uso de las razones financieras que se derivan de los estados de resultado y del balance general en un periodo determinado, existen cuatro tipos de razones según Ocampo (2005):

De Liquidez: ésta se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen. Las tres medidas básicas de la liquidez son: capital neto trabajo, índice de solvencia y razón de prueba rápida “prueba del ácido”

De actividad: se emplean para medir la velocidad a la que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo. Las medidas de liquidez resultan por lo general insuficientes, debido a que las diferencias en la composición de los activos circulantes y los pasivos a corto plazo pueden afectar de manera significativa la liquidez verdadera de la empresa.

De endeudamiento: éstas indican el monto de dinero de terceros que se usa para generar utilidades.

De rentabilidad: éstas medidas permiten al analista evaluar los ingresos de la empresa respecto de un nivel determinado de ventas, de activos, de la inversión de accionistas o del precio de las acciones. Sin utilidades, la empresa no podría atraer capitales externos, y

lo que es más, los propietarios y los acreedores intentarían recuperar sus fondos ante el futuro incierto de la compañía. (pág. 20)

Es así como la información financiera se constituye en una herramienta fundamental para evaluar el desempeño financiero y operacional en cualquier empresa, estableciendo cuáles son los puntos en los que hay que mejorar y en los que se puede alcanzar una mejor posición.

Habiendo hecho una revisión en cuanto a lo que son las razones financieras y la toma de decisiones, se concluye que esta es influenciada tanto por factores racionales como por factores psicológicos los cuales orientan la elección, existen procesos racionales que nos ayudan a evitar el exceso de confianza; sin embargo, valerse de métodos solamente racionales no ha sido tan efectivo, como se evidencia en los fallos del mercado, por falta de información y de un entorno económico estable. Por otra parte basar todas las decisiones en la intuición conlleva a cometer errores por falta de análisis no obstante tomar alguno de los extremos podría hacer que se perdieran oportunidades significativas. De aquí que en las decisiones de tipo financieras se debe tener en cuenta tanto factores racionales como intuitivos, dado que el éxito de la empresa depende de lo acertadas o no que sean las decisiones que se tomen.

Capítulo III

4. Metodología

4.1. Tipo de estudio y método.

Con miras a dar respuesta al objetivo principal de esta investigación, el cual es: determinar los factores que inciden en la toma de decisiones financieras, en las pequeñas y medianas empresas del sector construcción de la ciudad de Popayán, el estudio que se realizó es de tipo descriptivo ya que se pretende obtener información acerca de la realidad de un hecho y sus características. (Moreno, 2000)

La metodología empleada en esta investigación es cualitativa con enfoque etnográfico, que para Restrepo (2011) se define como: “aquel conjunto de técnicas de investigación que hacen énfasis en la *descripción* de lo que una gente hace desde la perspectiva de la misma gente” (pág. 2). Cabe mencionar que este mismo autor expresa que los estudios etnográficos eran considerados no generalizables, porque se realizaban a personas de un lugar en particular para conocer ciertos aspectos de su vida, aun así la investigación etnográfica sí bien es situada, no significa que se limite a un lugar y una gente; no se puede confundir el objeto de estudio con el lugar de estudio.

Se debe agregar que el método de análisis de la investigación, es inductivo porque se analizara la toma de decisiones de tipo financiero, de algunas Pymes del sector de la construcción de la ciudad de Popayán y a partir de los resultados obtenidos, se podrá generalizar acerca de este aspecto.

4.2. Población y muestra

La población participante de esta investigación, se determinó con base en la información suministrada por el grupo de investigación de la facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas (GICEA), el cual ha venido adelantando un trabajo para confrontar y verificar la información que posee la Cámara de Comercio del Cauca, acerca de las pequeñas y medianas empresas que se encuentran actualmente funcionando en la ciudad de Popayán. De acuerdo a estos datos existen 21 Pymes pertenecientes al sector construcción.

Para determinar la muestra se hizo una selección teniendo en cuenta criterios como: el reconocimiento, reputación y activos totales de las empresas. Cabe aclarar que la participación de las empresas, estuvo sujeta a la aprobación, dada por la firma del consentimiento informado, y disponibilidad de las mismas. (Anexo 1)

4.3. Instrumento

4.3.1. Diseño

La recolección de la información se realizó mediante la aplicación de una de las técnicas etnográficas que para la investigación fue la entrevista, puesto que esta permite obtener datos relevantes para comprender adecuadamente la problemática a investigar. La entrevista etnográfica es un dialogo formal, esto quiere decir que de antemano se supone se han diseñado los términos, contenidos y formas del registro del dialogo; está compuesta por preguntas abiertas, con el fin de comprender en detalle las percepciones de los entrevistados (Restrepo, 2011).

Para diseñar el modelo de entrevista, se hizo necesario determinar las categorías y subcategorías, según Cisterna (2005) “estas pueden ser apriorísticas, es decir, construidas antes del proceso recopilatorio de la información, o emergentes, que surgen desde el levantamiento de

referenciales significativos a partir de la propia indagación” (pág. 64). En la investigación se construyeron las categorías apriorísticas, puesto que estas orientan y direccionan la elaboración del instrumento, además, facilitan el proceso del diseño para los investigadores poco experimentados (Cisterna, 2005).

Las categorías y subcategorías surgen a partir de los objetivos de investigación, dado que lo que se busca con estas es determinar las preguntas que den respuestas a dichos objetivos, de esta manera tenemos lo dispuesto en la tabla 2:

Tabla 2: Cuadro de categorías apriorísticas

CATEGORÍAS	CONCEPTO DE LA CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ITEM
Caracterización académica y de experiencia de los gerentes.	Es una unidad de información que caracteriza la formación del empresario y su experiencia.	Nivel de educación.	1. ¿Cuál es el nivel de educación alcanzado hasta la fecha?
		Años de experiencia	2. ¿Cuántos años lleva trabajando en el sector de la construcción?
Entorno de la organización	Es una unidad de información que caracteriza el ambiente externo de la empresa y prescribe el conocimiento que tienen los gerentes sobre este.	Entorno general	Factores político- legales:
			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 de la construcción?	
	Factores económicos:		
6. ¿Cómo considera usted que es la situación económica del país?			
7. ¿Cómo considera la situación económica del sector de la construcción? ¿es rentable?			
	Factores socioculturales:		
8. ¿Cómo tiene en cuenta las variables demográficas, sociales y ambientales para la realización de los proyectos?			
	Entorno específico	Clientes:	
9. ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva?			
	Competidores:		
10. ¿Conoce su competencia y cuál es su rentabilidad?			
11. ¿Cómo maneja las alianzas con sus competidores?			
	Proveedores:		
12. ¿Cómo maneja las alianzas con sus proveedores?			

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

			<p>31. ¿Cómo maneja la depreciación de los activos fijos de su empresa? ¿qué método utiliza?</p> <p>32. ¿Qué tipo de proyecciones hacen y que herramientas utilizan?</p> <p>33. ¿Cómo se le da seguimiento a las decisiones de inversión tomadas?</p> <p>34. ¿Cómo se realiza el análisis de riesgo en el proceso de toma de decisiones de inversión?</p>
		<p>Acercamiento a las decisiones de financiamiento</p>	<p>35. ¿Cuándo realizan un proyecto se financian con recursos propios o de terceros?</p> <p>36. ¿Cuáles son las políticas de manejo de cuentas por pagar?</p> <p>37. ¿Cuál o cuáles son las políticas de apalancamiento de su empresa a corto y a largo plazo?</p> <p>38. ¿Quién diseña el modelo de financiación para los proyectos?</p> <p>39. ¿Cuéntenos como establecen y mantienen las relaciones con los bancos, en cuanto a: requisitos de crédito, tasas de interés, tiempos, personas encargadas?</p> <p>40. ¿Cuéntenos como establecen y mantienen las relaciones con los proveedores en cuanto a: financiación, tiempos, personas encargadas?</p>
		<p>Acercamiento a las decisiones de dividendos</p>	<p>41. ¿Cuántos accionistas o socios tiene su empresa?</p> <p>42. ¿Reparten utilidades y de qué forma toman esta decisión?</p> <p>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?</p> <p>44. Si no reparten las utilidades ¿Qué hacen con ellas?</p>
<p>Aspectos subjetivos en la toma de decisiones</p>	<p>Es una unidad de información que caracteriza la importancia que los gerentes dan a los factores subjetivos en la toma de decisiones.</p>	<p>Influencia de la experiencia en la toma de decisiones</p>	<p>45. A lo largo de su experiencia ¿ha tenido fracasos en algún proyecto? ¿Qué paso? ¿por qué fallaron?</p> <p>46. ¿La experiencia en el sector ha influenciado las decisiones que toma?</p>
		<p>Influencia de la intuición en la toma de decisiones</p>	<p>47. ¿Ha hecho uso de la intuición para tomar decisiones en la empresa?</p>

Fuente propia.

Con base en el cuadro de categorías apriorísticas, se construyó el instrumento (Anexo 2), constituido por 42 preguntas organizadas en cuatro categorías y once subcategorías, a su vez agrupadas en los ítems mencionados anteriormente, proporcionando una adecuada dinámica durante la aplicación del instrumento.

4.3.2. Validación

Se inició haciendo una prueba piloto al representante legal de una de las empresas pertenecientes al sector de la construcción, lo que permitió identificar fortalezas y debilidades de la entrevista, además, se pudo estipular que el tiempo aproximado de duración era de 1 hora.

Para validar el instrumento se contactó a profesores tanto internos como externos de la Universidad del Cauca, especializados en temas de finanzas, gerencia e investigación. Los profesores externos, se contactaron a través de la plataforma Scienti de Colciencias, en la que se encuentra una base de datos de pares evaluadores, además, se utilizó el directorio de profesores vinculados a la Universidad del Valle y de la ICESI. Se obtuvo respuesta de profesores de Universidades de orden regional, nacional e internacional como: Universidad del Cauca, Universidad del valle, Colegio De Estudios Superiores De Administración – CESA y Universidad Autónoma de Nuevo León, México

A partir de lo anterior se obtuvieron sugerencias y comentarios que permitieron enriquecer el instrumento.

4.4. Materiales

4.4.1. Recursos

4.4.1.1. Recursos humanos.

- Entrevistadores.

- Asesor académico.

4.4.1.2. Recursos físicos.

- Grabadora.
- Computador para transcribir y analizar la información.

4.5. Recolección de los datos.

Inicialmente, se estableció que la entrevista se iba a realizar a los representantes legales o administradores de las empresas, se realizó los oficios correspondientes, para solicitarles el tiempo y el espacio necesario. Posteriormente, se entregaron los oficios, empezando con las empresas que cumplían con los criterios de selección antes mencionados, al pasar el tiempo, solo algunas de las empresas contactadas dieron una respuesta positiva, por lo que se procedió a contactar a otras y así cumplir con la muestra establecida.

Se encontró que la mayor parte de las Pymes participantes en la investigación trabajan con proyectos privados y el resto por licitaciones con el estado.

4.6. Análisis de datos.

Con respecto a este punto, se realizó un análisis de datos basado en las categorías, donde se contrastó la información obtenida del instrumento, es decir de la entrevista; con la revisión teórica y los antecedentes de la investigación.

El análisis de la información permitió acercarse al panorama empresarial de las Pymes constructoras de la ciudad de Popayán y a partir de esto dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Capítulo IV

5. Análisis de resultados

5.1. Caracterización académica y de experiencia de los gerentes.

Esta categoría identifica de forma general la parte personal de cada uno de los gerentes de las pequeñas empresas constructoras de la ciudad, pretendiendo caracterizar la formación del empresario, en cuanto al nivel de educación alcanzado, esto nos ayuda a indagar sobre las bases, que determinan su actuar en el mundo empresarial y nos permite inferir su comportamiento en las diferentes situaciones a las que se puede enfrentar en la cotidianidad, además, busca conocer el tiempo de experiencia que los gerentes tienen en el sector, lo que nos sirve para intuir que tan determinante es este factor en la toma de decisiones.

5.1.1. Nivel de educación.

Cuando a los gerentes se les pregunto por el nivel de educación alcanzado hasta la fecha, todos respondieron tener título profesional, siendo Ingeniería Civil la carrera universitaria predominante, se encuentran otras carreras como Contaduría Pública y Economía; la mayoría de los gerentes son egresados de la Universidad del Cauca, un indicador positivo del impacto que tiene la universidad para la comunidad, evidenciado por la creación de empresas por parte de sus egresados, lo cual contribuye a la generación de empleo y dinamización de la economía.

Hasta la fecha algunos gerentes han adelantado estudios de postgrado, entre especializaciones, diplomados y maestría, relacionados directamente con el sector, como: en gerencia de construcción, estructuras e ingeniería de la construcción, también han realizado estudios en temas administrativos como: finanzas, presupuestos, seguridad industrial, salud ocupacional, entre otros, demostrando el interés por la parte organizacional de las empresas,

sobre todo a medida que se van consolidando en el tiempo y surge la necesidad de adquirir conocimientos en estos temas.

Con las anteriores respuestas encontramos que diferente a lo mencionado en los antecedentes, por autores como: Martínez & Moreno (2011) y Melo & Fonseca (2014), las Pymes del sector de la construcción no están dirigidas por personas empíricas, como sucedió en sus investigaciones, donde las Pymes de sectores como el de la confección y agroindustrial estaban a cargo de personas con bajos niveles académicos; lo que evidencia que el actuar de los gerentes del sector de la construcción, está influenciado por los conocimientos adquiridos en la academia y en consecuencia se puede esperar que la toma de decisiones sea un proceso de mayor análisis, aunque como lo señala la Ruiz (s.f.), no es suficiente contar con el conocimiento, también, se debe contar con habilidades especiales para dirigir. Además, se evidencio que no son los administradores de empresas los que están dirigiendo estas Pymes, empero los gerentes muestran interés por adquirir conocimientos relacionados con el tema administrativo de las empresas.

5.1.2. Años de experiencia.

En cuanto al tiempo trabajado en el sector de la construcción, los gerentes manifiestan que en promedio llevan 18 años, algunos en principio se constituyeron como persona natural y luego como persona jurídica. Algunos han adquirido experiencia tanto en el sector público como privado.

En cuanto a la experiencia se observa que los gerentes han dedicado una buena parte de su vida a trabajar en el sector de la construcción, lo que nos permite inferir que gran parte de sus conocimientos los han ido adquiriendo a través de los años; aunque, como menciona Solano

(2003) esto no quiere decir que sea un requisito primordial para una eficiente toma de decisión, pero si importante cuando se trata de tomar decisiones en poco tiempo.

5.2. Entorno de la organización

Con esta categoría se pretende conocer la importancia que dan los gerentes al análisis del entorno general y específico de las organizaciones, permitiendo caracterizar el ambiente externo donde se desenvuelven las constructoras y el conocimiento que tienen sus gerentes sobre este.

5.2.1. Entorno general

5.2.1.1. Factores económicos

Cuando se preguntó sobre la situación económica del país, los gerentes mostraron tener diferentes puntos de vista, como lo afirma uno de ellos “habrá quienes vean el vaso medio vacío y habrá personas que vean el vaso medio lleno”, en vista de que algunos, consideran que la alta inflación, el incremento del dólar y el proceso de paz, afectan la economía, tal como lo señala uno de los participantes (*Informante 2*): “*es preocupante porque en momentos en que la inflación esta tan alta, en que hay índices de desempleo, en que se viene el proceso de paz que de todas formas uno dice todos los recursos van a estar enfocados a poder llevar a cabo semejante obra tan importante ¿cierto? porque eso va a costarle mucho al país, porque va a tener prioridad el proceso de paz frente a las obras de infraestructura y demás, es preocupante por eso*” (13/Mayo/2016)

Mientras tanto, otros afirman que el posconflicto beneficiará la economía, debido a que se destinarán mayores recursos del gobierno en infraestructura y el acuerdo de paz atraerá inversión extranjera. En palabras de uno de ellos (*Informante 1*): “*entonces para nosotros es fundamental es que vaya bien, que el estado este invirtiendo plata, para que este contratando obras y nosotros*

tengamos trabajo, pero en este momento creemos que está bien y estamos optimistas que creo que va a mejorar incluso con el tema del postconflicto, esperamos que el estado va a hacer una inversión fuerte en obra pública...” (3/Mayo/2016)

En cuanto al sector de la construcción, la mayoría de los gerentes resaltan la fuerte inversión que el estado actualmente hace, por medio de subsidios para vivienda de interés social (VIS), vivienda de interés prioritario (VIP) y vivienda de interés para ahorradores (VIPA) e inversión en infraestructura, lo cual está incentivando a los constructores a realizar nuevos proyectos, también opinan que el incremento del dólar, está afectando al sector directamente, debido a que muchos de los insumos utilizados en la construcción son importados, lo que genera mayores costos de los proyectos.

Por su parte, coinciden en que la construcción es un sector en crecimiento, evidenciándose con el aumento de constructoras que han ido incursionando en el mercado de la ciudad de Popayán, haciendo que exista una mayor demanda de lotes para la construcción, aspecto negativo debido a que no hay suficiente oferta de estos, lo que genera que la construcción de vivienda tienda hacia la periferia de la ciudad y por lo tanto se crea la necesidad de invertir en nuevas vías y redes de servicios públicos, evidenciándose en el siguiente fragmento de entrevista:

Informante 2

“¿Del sector de la construcción? Pues a ver, hay varias cosas, por ejemplo una que hay mucha oferta, que hay mucho constructor antiguamente por ejemplo la ciudad eran como las constructoras como más reconocidas habían unos cuatro constructores, nosotros fuimos de los primeros que fuimos incursionando como en esa, en ese sector y posteriormente han llegado, hoy vemos que ya hay contadores públicos que construyen, hay abogados que construyen, los mismos médicos hacen sus clínicas, entonces bueno eso quiere decir que está llegando mucha gente al sector construcción se está generando mucha oferta eh y bueno eso obliga digamos eso es bueno para el público porque bajan

los precios cierto um pero en la misma forma hay más demanda de lotes, lotes para construir y eso y ese si es un cuello de botella es un punto álgido porque no hay lotes para construir, los hay en unas tierras hermosísimas aquí, que son las del sector del Belalcazar, aquí por la autopista pero digamos que eso está en manos de una familia que no, además porque tiene que someterla a un proceso que se llama plan parcial eso es engorroso [...] entonces hacia la variante se está desplazando todo lo que son las construcciones y pues eso hace que el transporte se complique, las redes de servicio también tienen que extenderse, entonces, pero no hay oferta de lotes hoy por hoy estamos necesitando nosotros un lote para vivienda VIS y es increíble que está más costosa que para estratos medios, es más costosa la vivienda VIS que para estratos 3 y 4 y ¿por qué?, porque la gente está especulando mucho” (13/Mayo/2016)

Sobre la rentabilidad del sector coinciden en que es rentable, aunque en menores márgenes que en años anteriores, al respecto el Informante 1 dijo: *“el sector de la construcción es rentable pero no es un sector altamente rentable, es alto en generación de empleo, alto en manejo de flujos pero no es alto en rentabilidad como tal, es decir tu puedes tener una obra de 1000 millones, entonces usted dice: - no pero usted tiene un contrato de ¡1000 millones! -¡Si! Pero no necesariamente la utilidad es que sea muy alta en esos contratos ¿por qué?: uno, porque los precios de ciertos insumos básicos y otro por la parte tributaria.” (3/Mayo/2016).*

Además, afirman que la rentabilidad de los proyectos depende en gran medida del manejo financiero de los recursos y la optimización de los costos, así mismo comentan que los márgenes de utilidad se encuentran aproximadamente entre el 3 y 5 por ciento en proyectos públicos y en cuanto a los proyectos privados se diferencian dos casos, uno relacionado con la construcción de vivienda de interés social, donde la rentabilidad puede estar entre el 10 y 12 por ciento y se debe construir en grandes cantidades para percibir una mayor utilidad, y dos relacionado con la construcción de vivienda en estratos altos, cuyos márgenes de rentabilidad están entre 12 y 14 por ciento.

5.2.1.2. Factores político- legales.

Referente a las leyes que rigen al sector de la construcción, los gerentes opinan que existe mucha normatividad en cuanto a: aspectos técnicos, ambientales, laborales, entre otros; sin embargo, afirman que es importante cumplir con las disposiciones que dicta la ley para no incurrir en sanciones o gastos derivados por su incumplimiento.

Específicamente, para las empresas que trabajan con el estado existe una ley de contratación estatal por la cual se rigen, además, deben acogerse a las leyes generales determinadas para el sector.

También, los gerentes afirman que los estímulos que ofrece el gobierno para el sector de la construcción, están dirigidos directamente al consumidor final, representado en subsidios para vivienda VIP, VIS y VIPA y para los estratos medios representado en bajas tasas de interés, que si bien no están dirigidos directamente al constructor, generan mayor demanda de viviendas, lo que impulsa el crecimiento del sector. Cabe mencionar que algunos gerentes destacan que un estímulo directo hacia el constructor ha sido la devolución del IVA en los insumos para la construcción y la exoneración del impuesto sobre la renta, en proyectos de vivienda de interés social.

En relación con los impuestos, los gerentes coinciden en que la carga impositiva es muy alta, como lo expresa uno de los participantes:

Informante 4

“Los impuestos, es un tema realmente complicado porque no solamente en el sector de la construcción, yo digo que, yo creo que y eso no nos pasa a nosotros, sino a todo el mundo, a todos los Colombianos, eh nosotros tenemos que aportar alrededor de un... la carga impositiva en Colombia sumada todo, todo, todo da el 70% si miramos el tema de

retención, industria de comercio, cámara de comercio, ICA, IVA, la de renta todo eso le da como el 70%, una carga impositiva muy alta, pero desde el punto de vista renta, uno como empresario es el que asume el riesgo ¿sí? Y el estado no lo asume, en el momento que haya utilidades, se parte con el estado, a ellos les toca un porcentaje y otro porcentaje es para la empresa, pero en el momento que hay crisis y que haya quiebra y hayan perdidas, el estado no está ahí para apoyarlo y eso es como un ... yo lo digo con el mayor respeto, hay que pagar impuestos, ni más faltaba, hay que hacerlo, pero la eficiencia del estado no es la mejor, en Europa, en Miami, en Estados Unidos, existen entidades y no solamente nacionales, sino municipales o estatales, que están permanentemente asesorando a las empresas para que no decaigan en rentabilidad, nosotros acá prácticamente el apoyo que tenemos es nulo, acá tenemos es una supervisión, vigilancia, a tal punto que cuando llega la DIAN a visitarlo, el estrés que le causa a uno es demasiado, porque uno, no de mala fe, sino pues por el desconocimiento de la norma, puede caer en una sanción millonaria que puede perfectamente acabar con la empresa” (18/Mayo/2016)

En cuanto al manejo tributario cada constructora cuenta con un departamento de contabilidad, que se encarga de estar informado y actualizado en este aspecto para determinar el pago de los impuestos y así evitar sanciones por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

5.2.1.3. Factores socioculturales.

Acerca de cómo tienen en cuenta las diferentes variables sociales, culturales, demográficas, entre otras, que se involucran en el inicio de cada proyecto, la mayoría de los gerentes de las constructoras manifestaron no hacer uso de alguna herramienta o información de otras entidades, debido a que están guiados más por la experiencia y el olfato comercial; sin embargo, algunos expresaron que realizaban un estudio previo antes de iniciar un nuevo proyecto para conocer su viabilidad, aunque, afirman que no existen estadísticas a nivel municipal sobre aspectos como: la capacidad de compra, el déficit habitacional por estratos, entre otros, que permitan hacer estudios reales, lo que dificulta hacer un buen análisis, prácticamente se juega al ensayo-error.

Ahora bien, la contratación con el sector público es diferente porque cuando se abre la convocatoria para un nuevo proyecto, de antemano se han realizado los estudios previos de las diferentes variables del entorno, por lo cual los gerentes de las constructoras realizan este análisis de una manera superficial. Con la siguiente afirmación se demuestra lo anterior:

Informante 1

*“Mira, las entidades públicas para poder contratar o un bien o un servicio, tienen que hacer unos estudios que se llaman estudio previos y deben subir a la plataforma al portal de contratación, toda la información del proyecto que van a licitar y la norma es muy clara, que documentos debe subir y dice incluso en que tiempos, términos de tiempo, los debe subir, entonces deberá subir un proyecto de pre pliegos, entonces, la norma dice cuanto tiempo tiene que dejarlo, para que los que estén interesados hagan las observaciones y la norma dice en que termino de tiempo debe contestarlas, antes de poder subir el proyecto de pliegos definitivos y ese proyecto de pliegos, esos pre pliegos, contienen: los estudios previos, los planos, estudios y diseños, presupuesto oficial, todas esas cosas, entonces, la norma establece ehhh que debe contener, cuanto tiempo debes tenerlo ahí, para dar oportunidad que los posibles oferentes, los interesados hagan observaciones ¿cierto? Y después toman la decisión, si abren o no abren el proceso”
(3/Mayo/2016)*

5.2.2. Entorno específico.

5.2.2.1. Clientes.

Cabe mencionar que las respuestas son bastante heterogéneas acerca de la ventaja competitiva en las empresas constructoras; aunque se pueden agrupar así: la mayoría coinciden en que la ventaja competitiva de sus empresas son: la experiencia, el good will, la atención de posventas y el diseño.

Mientras que otras dijeron que la ventaja competitiva es la atención de las necesidades de un estrato específico, el buen manejo financiero, la certificación de calidad y la liquidez.

Aquí, vale la pena decir que las empresas deben ser conscientes de que la ventaja competitiva es un factor determinante de éxito y que por esto “una empresa debe obtener frente a otras una ventaja decisiva, duradera y defendible levantando barreras lo suficientemente sólidas para disuadir a la competencia” (Escalera, 2007, pág. 28)

5.2.2.2. Competidores

Cuando se preguntó a los gerentes si conocían a sus competidores y su rentabilidad, se identificaron dos casos:

Uno, en las empresas que contratan con el estado, la información de los competidores está disponible para todos los interesados debido a que en este tipo de contratos se promueve la transparencia, además de que todos los postulantes deben contar con las mismas capacidades financieras y de experiencia para presentarse a una licitación, esto permite que los gerentes estén siempre informados sobre su competencia y puedan intuir sobre la rentabilidad de esta, la cual consideran que es similar porque se encuentran en igualdad de condiciones.

Dos, es el caso de los gerentes que se dedican a la construcción de proyectos privados, donde se evidenció que para algunos la competencia les es indiferente, ya sea porque consideran que son los únicos en el mercado o porque realmente no toman información de éste para la toma de decisiones y por lo tanto no es de su interés. Como se puede notar a continuación (*informante 3*): *“pues la verdad es que yo con la competencia poco, no me entero de nada de los otros contratistas, pues ando en lo mío y.... cuando no tengo obras del gobierno, estoy en lo particular haciendo edificios o haciendo casas” (26/Mayo/2016)*

Y están los gerentes que sí tienen en cuenta la competencia y se interesan por conocerla, saber: que diseños están realizando, a que precios están vendiendo y bajo qué condiciones. Los

gerentes de este grupo se informan de su competencia, asistiendo a ferias inmobiliarias, por la observación, información de sus clientes y estudios de mercado; sin embargo, resaltan que los estudios que realizan, no son muy complejos debido a que no se cuenta con datos estadísticos reales que permitan hacer un análisis certero sobre el comportamiento del mercado. Así como lo expresa:

Informante 4

“Aquí hay varias constructoras que son competencia, ya están llegando unas de Cali, regularmente para informarme de la competencia, ¿como esta?, cada tres meses hacemos un estudio de mercado, averiguamos a que precios están vendiendo, que productos están sacando, bajo qué condiciones... tenemos los cuadros comparativos y que nos sirven de guía pues para tomar nuestras decisiones frente a ellos y frente a cómo afrontar al mercado [...] entonces hacemos estudios de mercado, a bueno, pero los estudios de mercado, son estudios de mercado muy, digamos, nos son tan complejos, sí, yo personalmente lo hago, pero tengo que decir que algunas personas, algunas constructoras no lo hacen y se tiran por el simple olfato comercial, olfato empresarial, pero sí, realmente sí, aquí en Popayán hacen falta muchas estadísticas” (18/Mayo/2016).

Referente a las alianzas estratégicas con los competidores, la mayoría de los gerentes manifiestan no realizarlas y los pocos que si las hacen, crean figuras como uniones temporales o consorcios, para presentarse en proyectos de grandes magnitudes que implique contar con una mayor capacidad financiera o de experiencia, claro está es solo para las empresas que contratan con el estado.

5.2.2.3. Proveedores.

En lo que tiene que ver con las alianzas estratégicas con los proveedores, los gerentes explicaron que se realizan con el objetivo de conseguir descuentos y créditos, por la compra de insumos en grandes volúmenes. Cabe especificar que estas dependen del tamaño del proveedor,

es decir, cuando se trata de grandes proveedores, generalmente estos son quienes determinan los precios y cantidades de materias primas como el cemento y el hierro, y por esta razón el pago se debe hacer por anticipado, aunque se obtienen beneficios como descuentos y estabilidad en el precio pactado durante la construcción y por otro lado con los proveedores pequeños el pago de los insumos se maneja a crédito.

Al respecto conviene decir que los gerentes se refieren a las alianzas como simples negociaciones, pero una alianza estratégica según Prado (2003) involucra un beneficio en común o una cooperación mutua para alcanzar un mismo objetivo y no una negociación en cuanto a precios y cantidades, como lo manifiestan los gerentes.

Con todo y lo anterior, se puede deducir que los gerentes de las Pymes del sector construcción se esfuerzan por conocer el entorno que afecta a la empresa, teniendo en cuenta variables político-legales, económicas, socio-culturales, clientes, competidores y proveedores. Mientras que Melo & Fonseca encontraron que los gerentes de las pymes desconocen aspectos de este tipo.

Cabe mencionar, que el conocimiento de la mayoría de los gerentes sobre el entorno es básico y la información que obtienen de él no es analizada para tomar decisiones, similar a lo encontrado en la investigación de Martínez & Moreno de las Pymes del sector confección de Cali, donde los empresarios de estas no tomaban información del entorno en sus decisiones.

Para concluir esta categoría, se encontró que los gerentes de las Pymes no prestan el interés apropiado a las variables externas de sus empresas, por consiguiente se puede afectar la planeación a largo plazo y la generación de valor para estas.

En esta misma línea Escalera afirma que:

Las actividades de los administradores no se limitan sólo al diseño y establecimiento de un ambiente interno que facilita y hace posible el desempeño organizacional, sino también a comprender y a estar consciente de los elementos del medio externo que afectan las áreas de operación. (Escalera, 2007, pág. 52)

5.3. Toma de decisiones empresariales

La presente categoría pretende determinar el conocimiento y uso de métodos o herramientas para la toma de decisiones de tipo: financiero, inversión, endeudamiento y dividendos, por parte de los gerentes de las Pymes del sector de la construcción, esto permite realizar un acercamiento a la realidad de las empresas y conocer el actuar de sus directores.

5.3.1. Generalidades en la toma de decisiones

Inicialmente, se identificó que la principal motivación u objetivo que tienen los gerentes para emprender un nuevo proyecto es obtener un beneficio económico, de esta manera lograr el fortalecimiento de la empresa para que se mantenga en el tiempo. Dicho planteamiento está en línea con lo referido por Marshall en la teoría de la economía clásica quien establece la prelación del factor económico. Cabe mencionar que en los medios para alcanzar dicho objetivo, algunos no dieron respuesta, mientras que los otros se enfocaron básicamente en la parte técnica, es decir en la programación de obra.

También, se destaca el énfasis que hicieron algunos participantes sobre el factor social que involucra a la actividad constructora por medio de: generación de empleo, mejoramiento en la calidad de vida de compradores y trabajadores, y el progreso para la ciudad. Los gerentes demuestran que son conscientes de la importancia del sector para la economía, tal como lo

menciona uno de los entrevistados (*informante 2*): *“digamos que hasta ahora el motor es pues que la empresa, la empresa siga funcionando, que tenemos una planta de trabajadores digamos de nómina, que ehhhh como la idea es crear empleo esa misma necesidad de mantener esta planta de trabajadores lo motiva en cierta forma a buscar nuevos proyectos”* (13 Mayo 2016).

Por otro lado, y de acuerdo a lo mencionado por Regent (2012), las decisiones que se toman en las empresas dependen del gerente, quien es el que le imprime sus creencias, experiencias y conocimientos y por esto, hay una diferencia entre las formas de gerenciar, distinguiéndose gerentes metódicos e intuitivos. Lo anterior se evidencia en las entrevistas realizadas, en donde las opiniones en cuanto al modelo de toma de decisiones para algunos, se basa en mayor medida de la experiencia e intuición porque consideran que estas permiten tomar una decisión de manera más rápida, sin que se generen pérdidas de dinero y oportunidades, mientras que otros, se inclinan más por el análisis de estudios previos teniendo en cuenta la información que estos proveen.

Aunque Regent, encasilla el actuar de los gerentes en metódicos e intuitivos, la investigación permitió identificar que lo que existe es una combinación entre ambos, donde se perciben inclinaciones, mas no absolutos, es decir algunos gerentes se inclinan más a ser metódicos, pero sin dejar de lado la intuición, y viceversa. Entonces, para determinar cómo toman decisiones los gerentes, es importante explicar, que un tipo de gerente metódico, se distingue por hacer uso de la racionalidad en sus decisiones, por el contrario el gerente intuitivo haría uso de elementos intrínsecos como la intuición, la experiencia, emociones, entre otros. Con lo expuesto anteriormente se ratifica, la teoría expresada sobre la racionalidad limitada, donde autores como Simón (1984) asevera que el ser humano no es un ser ilimitado desde el punto de vista racional, de modo que el tipo de racionalidad que en realidad posee es limitada, por lo tanto

las decisiones que se tomen estarán influenciadas tanto por aspectos subjetivos, propios del ser, y por aspectos racionales.

En cuanto a indicadores no financieros, expresan que tienen en cuenta la información suministrada por los clientes, ingenieros, diseñadores y arquitectos al igual que en la investigación realizada por González & Bermúdez (2008) en la que se obtuvo que uno de los indicadores no financieros más tenidos en cuenta por los gerentes, al momento de tomar una decisión, fueron los referentes a los clientes porque con la información obtenida de estos, se puede mejorar aspectos técnicos del proyecto como en el diseño, color, acabados, entre otros, además, se pueden conocer gustos y preferencias y a partir de esto dar inicio a un nuevo proyecto, determinando así costos y estimativos de ventas.

Al respecto de la toma de decisiones la mayoría de los gerentes manifiestan no basarse en informes de otras entidades, en palabras de uno de los participantes (*informante 6*): “*no consultamos variables que tiene planeación nacional o planeación departamental o planeación municipal, no nos interesa, o sea básicamente es intuición del mercado en el que nos movemos que es el estrato...*” (11/ Julio/ 2016).

Así mismo, se visualizó que de los estilos de liderazgo, mencionado por Likert (1975), la mayoría de los gerentes se encuentran enmarcados dentro del autoritario-benevolente, en el que los gestores se asesoran para la toma de decisiones, pero no dan mayor participación a sus colaboradores en aspectos sustanciales para la empresa, como lo manifiesta uno de ellos:

Informante 3

“¿Para tomar las decisiones de la empresa? eso si ya lo hago yo, eso ya si son decisiones más personales, el manejo de la plata ya lo manejo yo y ya yo tomo las decisiones... de

se va a hacer esto o tal cosa pues... o sea les pregunto, a veces, cuando uno va a comprar lotes o va a comprar cosas - mira en impuestos ¿qué pasa? y si se tiene en cuenta en esa parte ¿no? porque vienen las ganancias ocasionales, cuando uno va a ha comprado, todas esas vainas si las habla uno con el departamento de contabilidad, pero las decisiones de empresa y todo eso noo se manejan más que todo en familia” (26/Mayo /2016)

Y en menor medida en el estilo consultivo, dentro del cual los directivos, dan mayor participación a los colaboradores en la toma de decisiones claves para la empresa, como lo menciona uno de los entrevistados:

Informante 4

“Aclaro yo soy contador y soy gerente de la empresa, pero yo no me dedico, ni decido sobre situaciones y aspectos técnicos, yo decido sobre aspectos financieros, de mercadeo, administrativos, de calidad y participo en los comités técnicos, que se llaman comités de obra, que tenemos por cada una de las obras y ahí vamos tomando decisiones, inclusive técnicas, pero yo las tomo, en ultimas las tomo, siempre con la asesoría de mi grupo, que en mi grupo esta nuestro director de obra, nuestro residente, nuestros arquitectos, y que hacen parte de los comités, ahí controvertimos y si por alguna circunstancia tengo una duda con una decisión, vamos a donde nuestros diseñadores que son los que al final dan la última decisión, desde el punto de vista técnico entonces el financiero pues yo toma las decisiones” (18/Mayo/2016)

Dicho de otro modo se puede decir que las decisiones dentro de las Pymes constructoras son tomadas por sus directores, quienes se asesoran en mayor o menor medida, en los aspectos o temas en los que consideran no ser tan fuertes.

En relación a los elementos de mayor importancia para los gerentes al momento de tomar una decisión se encuentran: primero, los aspectos financieros visto en la realidad de ellos, solamente como la utilidad que pueda generar cada proyecto, segundo, el entorno; cabe aclarar

que para estos el “entorno” al cual hacen referencia en esta pregunta, está dado por las situaciones de orden público que puedan afectar al proyecto y seguido de estos se encuentran la experiencia, el conocimiento y la intuición, dicho por uno de los entrevistados:

Informante 1

“Bueno, mira, el entorno es muy importante porque eh el orden público para nosotros es fundamental ¿cierto? la situación social es fundamental para nosotros, digamos que para nosotros ir a hacer una obra a Tumaco o a Buenaventura, tendríamos que tener un atractivo de precios, de rentabilidad esperada... de muchas cosa para animarnos a ir, entonces, la situación social o de orden público, de seguridad, es fundamental, porque tú tienes que llevar un personal, tienes que llevar unos equipos, una herramienta ¿cierto? Entonces [...] hay que pensar en la seguridad del personal que va a ejecutar la obra, en la seguridad de los equipos y la herramientas ¿cierto? en la seguridad personal, ese entorno es fundamental y a pesar de que digamos, hoy en día las situaciones de orden público han mermado comparativo a unos años anteriores ¿cierto? donde estaba muy golpeado en cierta zona que había guerrilla y tu decías no allá no podemos ir, porque hay mucha guerrilla y pero, a pesar de que por ese lado eh ha mejorado mucho, pero lo entornos están muy golpeados en el orden público, perdón en, en delincuencia común, en extorsión ¿si me entiendes? Entonces sí le estamos dando una gran importancia al entorno y nos hemos visto ahogados en que proyectos en que sabemos que cumplimos no participamos, porque decimos: - no nos vamos a ir a meter allá. Estuvimos en una obra en Buenaventura, creo que hace alrededor de unos cinco años, difícilmente creo que volvería a hacer una obra allá” (3/Mayo/2016)

5.3.2. Generalidades en la toma de decisiones financieras

Lo que refiere a la situación financiera de las Pymes del sector construcción, es considerada por los gerentes como buena, cada vez que van a iniciar un proyecto conocen cual puede ser su rentabilidad, por los estudios de pre factibilidad o por la experiencia que han adquirido, sin embargo, concluyen que esta rentabilidad en el desarrollo del proyecto puede variar por diversos

factores, así lo declara uno de los participantes (*informante 3*): “*eso tiene mucha variable, usted pues, usted maneja es la AUI² y le da una rentabilidad del 2, pero a la hora a veces es el 15 y a veces es el 3 % o a veces perdió, hemos perdido en unos dos contratos se ha perdido de 30 millones, 40, porque... por ejemplo, el año pasado el cemento paso de 20 mil a 30 mil pesos, el hierro, por lo del dólar todo el mundo se pegó del dólar y todo lo subieron, entonces ¿usted tenía obras y no había comprado materiales?, se jodio*” (26/Mayo/2016).

En lo que toca al punto de equilibrio los directivos piensan que se alcanza cuando cumplen con todas sus obligaciones, de mano de obra, materia prima y gastos administrativos. Además, manifiestan conocer el costo de financiación con deuda y con capital, y por ende el costo promedio ponderado de cada proyecto.

Por su parte los empresarios declararon contar con un departamento de contabilidad definido, conformado por: el contador, el auxiliar contable y el revisor fiscal, así mismo, indican que este departamento es el encargado de llevar al día los impuestos, el manejo de los estados financieros y en general la contabilidad exigida por norma.

Al respecto conviene decir que la periodicidad con que se efectúan los estados financieros dentro de las empresas es anualmente, conforme lo solicita la norma; la información que estos arrojan es utilizada por los gerentes para conocer el estado de: las ventas, los inventarios, el presupuesto y la financiación; contrario a lo expuesto por Calderon (2011) quien mencionaba que los gerentes de las Pymes, solo tenían en cuenta los estados financieros al momento de pagar sus impuestos. Al mismo tiempo los constructores, señalan que realizan reuniones con el

² Administración, imprevistos y utilidad.

departamento de contabilidad, para analizar el progreso de cada proyecto en aspectos relacionados con ventas y gastos, y al finalizar para ver la utilidad e impuestos a pagar.

Sobre las razones financieras más utilizadas para la toma de decisiones se encontraron, las de liquidez y endeudamiento; en especial para las empresas que trabajan por licitaciones, además de las razones ya mencionadas, utilizan las de rentabilidad, específicamente los indicadores de rentabilidad sobre patrimonio y rentabilidad sobre activos, debido a que estos se solicitan en el registro único de proponentes (RUP), para evitar falsedad en la información que suministran las empresas en sus estados financieros. Esta situación es contraria a la presentada en la investigación de Martínez & Moreno (2011) en donde los empresarios caleños del sector de la confección demostraron no hacer uso de ningún tipo de indicadores financieros para tomar decisiones.

De todo lo planteado hasta ahora, se puede concluir que la mayoría de los gerentes dan importancia a la información contable, en palabras de uno de ellos (*informante 4*): *“es la base para tomar las decisiones, de hecho pues yo soy contador y soy el que más exijo [...] en ese departamento financiero, que digamos es el motor de toda empresa, porque las empresas funcionan con dinero, y si no hay dinero las cosas no funcionan, puede ser que hayan muchas cosas y que sean necesarias, pero el dinero para mi es necesario, bueno habrán excepciones, pero en una empresa si no se maneja desde el punto de vista financiero, si no se le da un buen tratamiento al dinero, pues la empresa en poco tiempo puede estar desapareciendo, entonces realmente es muy importante para mí el departamento financiero” (18/Mayo/2016).*

5.3.3. Acercamiento a las decisiones de inversión.

En lo que se refiere al capital de trabajo, los gerentes expresan que en mayor medida está constituido por recursos propios, de proveedores y de preventas. Tal como lo dice uno de los entrevistados (*informante 4*): *“bueno, el capital de trabajo de la empresa lo integran pues los recursos de los proveedores, los recursos de los clientes y los recursos propios, ese es el capital de trabajo, y en los recursos propios están los lotes ¿no?, los lotes que tenemos en este momento comprados, todos están sin deuda, entonces el capital, es el aporte que nosotros hacemos, y de ahí pues por último el aporte es bancario” (18 / Mayo / 2016).*

Aunque no especifican que tipo de cuentas lo conforman, de las respuestas obtenidas se puede inferir que son: caja, bancos, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y obligaciones financieras.

Acerca de las políticas de manejo de cuentas por cobrar que utilizan los gerentes, es importante resaltar que estas dependen de la actividad a la que se dedique la empresa, es decir, a la realización de proyectos privados o públicos. En el caso de las empresas que realizan proyectos privados, se asume una política de cuentas por cobrar similar, donde se estipula que los clientes deben cancelar una cuota inicial que corresponde al 30% del valor de la vivienda, que puede ser diferida en varias cuotas durante el desarrollo del proyecto; una vez, el proyecto haya finalizado el cliente debe cancelar el 70% restante, que puede ser con recursos propios o de los bancos, en este punto los gerentes comentaron que cuando los clientes se financian con los bancos, lo realizan la mayoría de veces con el mismo banco que utiliza la constructora para financiarse y se utiliza la figura de subrogación de la deuda, que consiste en traspasar la deuda que la constructora tiene con el banco a los clientes. Cuando se trata de proyectos públicos, los

gerentes afirman que las cuentas por cobrar se manejan según lo estipulado en la minuta del proceso de licitación y lo más común en este tipo de procesos es que los cobros se hagan cuando la constructora haya finalizado y entregado el proyecto, además, el manejo del dinero se hace por medio de una fiducia, con el fin de utilizar los recursos solo para lo que fueron destinados.

En cuanto al manejo de inventarios, los gerentes señalan que dentro de la programación de obra, se estipula los insumos necesarios para la ejecución del proyecto, se realizan los cálculos de recompra de material y se lleva un control por medio de un documento, donde se registran las entradas y salidas de materia prima; la persona encargada de este control es el almacenista de obra. De lo anterior, es pertinente exponer lo dicho por uno de los entrevistados (*informante 6*): *“de los inventarios, pues son inventarios que en la medida en que van llegando a las obras se van consumiendo, por decir algo, el cemento pues se pide para la programación de la semana, una vez se ejecute ese cemento, esa varilla, inmediatamente se programa para la otra semana, entonces digamos que los inventarios son, no son stocks muy altos.”* (11/ Julio / 2016).

Otros gerentes, expresan que los inventarios también lo conforman las obras en curso y que van disminuyendo conforme a las ventas de cada proyecto (*informante 2*): *“de hecho todo lo que está obras en curso se llama inventarios [...], entonces ya deja de ser inventario cuando el inmueble se escritura, entonces ahí se genera una factura de venta ya es un ingreso para uno como tal porque está respaldado por la factura”* (13 / Mayo / 2016)

Respecto a la frecuencia con la que se hacen cambios de los activos fijos en las empresas constructoras en: maquinaria, herramienta menor, muebles y enseres, se tiene un tiempo estimativo, que generalmente está dado por el uso de estos. Por ejemplo, los gerentes consideran que la maquinaria pesada podría cambiarse en 20 años, manteniéndola en buenas condiciones y

con un uso adecuado; los vehículos en 10 años y equipo de oficina en 5 años; mientras que la herramienta menor al concluir cada proyecto, debido a su constante utilización. Ahora bien, con los equipos que ya no utilizan, los gerentes manifiestan que los intentan vender a un precio menor, sino los regalan al trabajador que los necesite o los desechan a la basura.

Cabe precisar que la decisión de compra de activos fijos, les corresponde a los gerentes; aunque acepten las recomendaciones y conceptos de sus colaboradores, para saber con qué presupuesto se cuenta o el tipo de activo que se necesita. Hay que mencionar que cuando el gerente ha tomado la decisión de efectuar la compra, generalmente se sigue un proceso: primero, se hacen diferentes cotizaciones (habitualmente tres), realizadas por el departamento de compras o el área comercial; segundo, se hace una comparación de las cotizaciones y tercero, se escoge la opción que mejor se adapte a las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta criterios como: calidad, garantía, beneficios y precio.

Todos los gerentes expresan, que el manejo de la depreciación de los activos fijos se realiza como lo estipula la norma y es responsabilidad del departamento de contabilidad; quien se encarga de su cálculo y registro en los balances generales de cada año; aparte de que el método lineal, según los entrevistados es el más utilizado.

En relación con el tipo de proyecciones que utilizan los gerentes, no hubo un consenso en sus respuestas y como se evidencio en medio de la entrevista, los gerentes no lograron dar una respuesta clara y concisa sobre las proyecciones que realizaba la empresa o las herramientas usadas para ello. A modo de ejemplo, es preciso exponer algunas de las respuestas:

Informante 6

“Eh si claro, antes de sacar al mercado se hace una, se llama una maqueta, la maqueta es decir cuántos apartamentos nos van a salir, cuantos parqueaderos, o si van a salir locales comerciales y se mira el precio del mercado del momento, una vez se tiene el precio del mercado del momento uno hace una proyección con, hay un programa para saber los costos de determinado proyecto, entonces podemos hacer unas proyecciones de cuanto es los beneficios cuando ya se termine de construir el proyecto” (11/Julio/2016)

Informante 3

“A veces se hacen alianzas estratégicas ¿no? con otras empresas y nos reunimos y decimos vamos a hacer esto, yo pongo el lote, hagamos esto en compañía me pagan el lote cuando se termine la obra, construimos y hacemos ¿no? Todo depende del momento que estemos...Y no tenemos contrato con el estado, entonces nos sentamos a hacer construcciones propias” (26/Mayo/2016)

Informante 4

“Nosotros hacemos unas proyecciones por sectores, unas proyecciones desde el punto de vista de estratos dos, que es lo que vamos a hacer ahora, de estrato 3 y de estrato 6 y tenemos una infraestructura para cada uno de esos proyectos, entonces en la medida que tengamos disponibilidad de infraestructura vamos arrancando los proyectos, entonces así tengamos vendidos, sino tenemos disponibilidad no arrancamos” (18 / Mayo / 2016)

Informante 2

“Si digamos que ese, ese crecimiento de la empresa pero eso casi que todo se da en función de tener un lote o no, es decir si uno tiene el activo más importante que es la tierra eso le permite a uno proyectarse y planear a futuro que va hacer ¿cierto?, mientras no se tenga es difícil hacer de ahí que lo más importante es la adquisición de tierra” (13 /Mayo/2016)

Es así como se pudo identificar el poco conocimiento y uso de herramientas que permiten a los gerentes predecir el futuro de sus empresas, en consecuencia se puede afirmar que esto es una de las barreras que dificultan el proceso de elegir, como lo expone Páez (2012), en el efecto de perspectiva, donde la visión del individuo es a corto plazo, lo que lleva a tomar decisiones poco efectivas.

A la pregunta sobre cómo los gerentes daban seguimiento a las decisiones de inversión tomadas, algunos se refirieron específicamente a las decisiones de inversión en activos fijos, es decir se enfocaron en la compra de maquinaria, comentando que el seguimiento se hacía a través de los resultados obtenidos con la compra, en cuanto a: rotación de la maquinaria, recuperación de la inversión, costos de funcionamiento y calidad del equipo. Mientras que otros, se enfocaron en la decisión de invertir en un nuevo proyecto, expresando que el seguimiento se hacía mediante reuniones semanales o quincenales según la magnitud de este, para revisar aspectos como: avance en la programación de obra, actividades desarrolladas por los contratistas, presupuesto ejecutado, entre otros.

Otro punto tiene que ver con la opinión de los gerentes acerca del análisis del riesgo, en donde se evidencio que la mayoría de ellos demuestran poca aversión a él porque consideran que para obtener una rentabilidad se debe ser arriesgado, como se puede notar con las siguientes respuestas:

Informante 1

“Pero sea un contrato público o privado, pues todo contrato genera riesgo, además que el riesgo es inherente al ejercicio de la empresa, porque si tu no asumes riesgos podrías tener una muy buena empresa, muy bonita, pero no contrate y no haga nada, para que no asuma ningún riesgo ¿cierto? Entonces todo, todo ejercicio implica el riesgo”
(3/Mayo/2016)

Informante 3

“Lo que pasa es que la verdad de esta vaina, es... hay que tomar riesgos el que no arriesga un huevo no saca un pollo, entonces uno ahí dice bueno el riesgo es tanto, y más o menos supone, pero antes de comenzar usted ya tiene un mercado y por ejemplo: un edificio que voy a hacer por allá... ya por ejemplo, la nueva EPS quiere un local de tantos metros, que positiva quiere otro local, entonces uno ya va hablando con la gente, ya usted hace las cosas y ya casi la mayoría están arrendadas o vendidas”
(26/Mayo/2016)

Otros manifiestan que la experiencia les ha permitido minimizar los riesgos y esto los ha llevado a tomar decisiones sin tener que recurrir a un análisis detallado. Como lo expresa este participante (*informante 5*): *“siempre hay un riesgo ¿no?, lo que pasa es que aquí también ya cabe la parte de la experiencia, ha habido pues proyectos en que se dice bueno arranquemos con este proyecto a ver cómo nos va y resulto pues exitoso, entonces se va acumulando una serie, un historial que permite tomar esa decisión de si se hace el proyecto o no se hace, pero pues el riesgo siempre hay, hay veces que toca hacer unas inversiones y si el proyecto no se da, esas inversiones iniciales pues se pierden, entonces toca arrancar con otro nuevo proyecto”* (15/Junio/2016)

Y existe en menor medida algunos gerentes que creen en que el riesgo no existe (*informante 6*) *“no, básicamente un proyecto si está bien ubicado, si está bien enfocado a la clientela que uno quiere pues no va a tener ningún riesgo, no representa digamos riesgo alguno”* (11/Julio/2016)

En resumen, las decisiones de inversión están a cargo de los gerentes de las Pymes constructoras, quienes demostraron tener conocimiento sobre el manejo de los activos de la empresa, además se encontró como punto débil el poco uso de herramientas que facilitan la planeación a largo plazo.

5.3.4. Acercamiento a las decisiones de financiamiento

Para comenzar, es necesario tener en cuenta que las empresas del sector construcción tienen tres formas de financiar los proyectos, una con recursos propios; dos con clientes y/o proveedores; y tres con los bancos. Además, son los gerentes los encargados directamente de establecer las relaciones con los bancos y proveedores, y de diseñar del modelo de financiación para los proyectos.

Antes que nada es preciso describir cómo es la relación de los gerentes con los bancos y con los proveedores. En cuanto a los bancos, los gerentes consideran que los requisitos exigidos por las entidades bancarias son numerosos; no solo de la parte legal sino también de la parte técnica del proyecto, aparte de que el proceso de aprobación es bastante riguroso y demorado. Tal como lo manifiesta uno de los entrevistados:

Informante 4

“Los requisitos son muchísimos y se demoran mucho en aprobarlo, ese es el gran problema, que tiene los bancos, los bancos le solicitan a uno todas las promesas de compraventas, le exigen flujos de caja, en algunos casos inclusive por encima de la obra, que si uno la iba a hacer en tres años y le piden hasta quince años, le exigen balances, le exigen documentos, muchos documentos, eh lo estudia primero una persona, después otra, después el comité técnico, después ese comité técnico saca un documento, donde dice, si le aprobó, con ese documento se pasa al jurídico, hace estudio jurídico y posteriormente lo hipoteca, y eso es muy demorado, nosotros para este crédito que nos van a salir ahora, lo venimos tramitando desde octubre, cuando recién nos va salir, esa es una crítica que yo le hago a los bancos” (18/Mayo/2016)

Los entrevistados también opinan que las tasas de interés que se manejan en el crédito constructor son moderadas en comparación con las de créditos como de libre inversión y de consumo. Generalmente, este tipo de crédito es aprobado sobre la base del presupuesto del proyecto y por el tiempo en que dura este; es un crédito en el que el banco va desembolsando partes del dinero a medida que se va ejecutando el proyecto.

Por otra parte, los gerentes expresan que las relaciones con los proveedores dependen del poder de negociación que ellos ejerzan, cuando se trata de proveedores nacionales, las negociaciones son un poco inflexibles porque básicamente son ellos quienes ponen las reglas y el pago de los insumos se debe hacer por anticipado; contrario ocurre con los proveedores locales,

en donde se tiene un poder de negociación mayor, obteniendo créditos de uno o dos meses debido al volumen de compra.

Ahora sí, sobre cuál de las formas de financiación prefieren los gerentes, se encontraron dos puntos de vista: uno, en la que coincide la mayoría de ellos, que la mejor opción, es financiarse principalmente con recursos propios, en la medida en que la empresa cuente con suficiente liquidez. Como lo expresan a continuación:

Informante 3

“Si usted le pide a los bancos, pues los bancos le cobran, así sea poquito, pero le cobran, pero con el gasto financiero lo matan a uno, entonces en esto lo que esta y lo que le ayuda a uno es no utilizar la plata de los bancos, mientras usted tenga liquidez le puede quedar una buena rentabilidad de un contrato, pero si usted se pone a sacar todo de los bancos, no hay como” (26/Mayo/2016)

Informante 6

“Porque no es muy dinámico el mercado de las preventas cuando un proyecto va a empezar, entonces en la ciudad de Popayán eh si uno quiere tener éxito empieza con recursos propios o en el caso de nosotros se empieza de esa manera, con recursos propios” (11/Julio/2016)

Y dos, como lo piensan en menor medida algunos gerentes, que la mejor forma de financiarse es con recursos de terceros, debido a que el capital propio representa un alto costo de oportunidad, como se puede observar en la siguiente respuesta (*informante 1*): *“entonces lo ideal en los proyectos es eh en la medida de lo posible finánciese con el capital del tercero, porque el capital propio, contrario a lo que la gente piensa es el capital más costoso, porque tiene un costo de oportunidad” (3/Mayo/2016)*

De esta manera se puede afirmar que la mayoría de los gerentes de las Pymes constructoras prefieren financiar los proyectos con recursos propios, contrario a lo referido por

Rivera (2007), quien afirma que la fuente de financiación más utilizada por este tipo de empresas son los proveedores. Cabe aclarar que la primera opción es financiarse con recursos propios, pero como los proyectos en algunas ocasiones necesitan de gran músculo financiero, en seguida se opta por los clientes, que tampoco son suficientes porque el mercado de las preventas en la ciudad no es muy dinámico, es así como finalmente acuden a los bancos aunque consideren que el costo de financiarse es alto y que conlleva un proceso riguroso y tardío, coincidiendo esto con lo afirmado por Lozano (2014).

Adicionalmente, las políticas de apalancamiento en las empresas constructoras están definidas por la duración del proyecto que se encuentran alrededor del año, y también por los créditos de proveedores que no superan los dos meses, es decir son a corto plazo, situación que se asemeja a la presentada en las Pymes del sector confección expuesta por Rivera (2007).

Cabe destacar que aunque la financiación de estas empresas es a corto plazo y los montos de crédito bastante altos, los gerentes manifiestan no tener problemas de liquidez, porque por ejemplo en el caso de la construcción de vivienda se utiliza la subrogación de la deuda que como ya se mencionó consiste en trasladar la deuda al cliente final y en el lapso que dura el crédito el constructor solo paga los intereses que este deriva. En el caso de la construcción de obras civiles el gerente cancela la obligación que tiene con los bancos, una vez reciba el pago por la entidad contratante, que generalmente se maneja por medio de una fiducia.

Del mismo modo, los gerentes afirman que cuando se trata de financiar la compra de activos fijos, como maquinaria es necesario adquirir créditos a largo plazo, porque difícilmente se lograrían pagar en el transcurso del proyecto.

5.3.5. Acercamiento a las decisiones de dividendos

Primeramente, todos los entrevistados afirmaron tener una empresa de carácter familiar; en cuanto al número de socios o accionistas respondieron “son el núcleo familiar” dejando así el número de estos inconcluso; claro está que se podría determinar de acuerdo a la razón social de la empresa, entre las que se encuentran: sociedades anónimas simplificadas (S.A.S), sociedades anónimas (S.A), y sociedades de responsabilidad limitada (LTDA).

Con respecto a las políticas de dividendos, la mayoría de los entrevistados manifiestan reinvertir las utilidades de cada proyecto en sus empresas, análogo a la situación encontrada por Toro & Rosas (2012) donde los gerentes de las Pymes de la ciudad de Pasto confesaron hacer lo mismo, tal como lo dice uno de los participantes (*informante 1*): “*si, pero tú no dices, bueno este año me gane 100 millones entonces repartámoslo, como se dice gástemolos, no, porque hay que seguir el ejercicio de la empresa, entonces vamos a tener que reinvertirlo en la empresa, en equipos, en otras urgencias que vas a tener*” (3/ Mayo/2016)

En últimas se puede inferir que la posición de los gerentes sobre este tipo de decisiones se sustenta en mantener un buen musculo financiero para las empresas, debido a la fuerte inversión de recursos propios que se debe hacer al inicio de cada proyecto.

5.4. Aspectos psicológicos

Con esta categoría se pretende conocer la importancia que los gerentes dan a factores subjetivos en la toma de decisiones e identifica las actuaciones del empresario a partir del uso de estos factores.

5.4.1. Experiencia

Inicialmente, 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. Como lo indica uno de los entrevistados:

Informante 1

“Porque tomas malas decisiones, porque eh asumes un endeudamiento muy alto, proyectando unos ingresos que no se cumplen, porque no te pagaron a tiempo, porque asumes costos financieros, por situaciones de orden público, por errores técnicos, porque eh se cometen errores en las obras, que hay que tratar de minimizarlos, pero que suceden, suceden y los errores se pagan con plata [...] esto es de dificultades y aprendizajes y aun con la experiencia pues te las seguirás encontrando, que tratas de minimizarlas, tratas de minimizarlas, pero tú puedes tener mucho años de experiencia, muchos años de ejercicio y aun se siguen viviendo situaciones ¿no? Porque, digamos que una obra civil está sujeta a muchas situaciones, a muchas variables, [...] Porque hay gente de por medio, el ser humano no es perfecto y hay gente de por medio, de diferentes capacidades ¿cierto? Trabajadores, oficiales, maestros, contra maestros, ingenieros, residentes, directores ¿porque? Porque hay equipos que se pueden dañar, [...] Porque está sujeto al orden Público, a situaciones de la entidad que te contrata, entonces digamos para resumir... que las obras civiles inmiscuyen demasiadas variables, que no siempre tú las puedes controlar y manejar” (3/Mayo/2016)

Asimismo, los gerentes afirman que la experticia les ha permitido decidir sobre aspectos como, determinar en donde invertir y en que estratos hacerlo, sin tener que recurrir a estudios previos. Esto se puede notar con algunas respuestas de los entrevistados:

Informante 2

“Por ejemplo, pues como que lo más importante es como todo lo que marca a veces la pauta es el estudio de mercado, pero digamos que ya la, como la experiencia de uno muestra, le muestra a uno en la ciudad el déficit en que estratos esta o en qué sectores esta, entonces por ejemplo uno ahoritica ve eso, acompañado también del tema de los subsidios, porque si uno ve que hay subsidios, entonces hay mayor gente que quiere aplicar a esos subsidios y es en ese rango que uno tiene que moverse” (13/Mayo/2016)

Informante 6

“Cada vez que uno se vuelve más experto, el olfato no le falla, cada vez uno se vuelve más experto en saber dónde invertir, dónde colocar los huevos, en qué canasta colocar los huevos para que no se quiebren, digamos que ya es la experiencia que lo hace a uno visualizar y emprender nuevos caminos en la construcción” (11/Julio/2016)

En el caso específico de las empresas que contratan con el estado y como se ha mencionado antes, la experiencia es un requisito para poder presentarse a la licitación y es calificada tanto a nivel general como específica, por eso es tan importante para estas empresas acumular conocimiento y experiencia para hacerles frente a sus competidores.

Con todo lo anterior como lo expresa Solano (2003) se puede afirmar que la experiencia en los gerentes del sector de la construcción ha sido determinante en algunas decisiones y ha ayudado a mejorar el proceso de toma de decisiones. Además, de que esta les ha permitido actuar de forma rápida en situaciones que a su juicio han sido similares.

5.4.2. Intuición

Respecto a la intuición, la mayoría de los gerentes confesaron haber hecho uso de esta, considerando que se trata de un palpito, suerte o visión del gerente, que no todas las personas tienen y que se crea a través de la experiencia. Por lo tanto es preciso exponer algunas de sus respuestas:

Informante 1

“Pues... pienso que con los años vas formando un aspecto que podría llamarse intuición, que yo creo que lo puedes formar, uno: a lo largo de los años de la experiencia, dos: puedes hacer casos comparativos, en otras obras de ese tipo ¿cómo te ha ido? También puedes hacer casos comparativos de la competencia, sería un aspecto intuitivo pero formado a través de unas variables que tú vas acumulando y que en un momento dado las expones y dices: -bueno como nos ha ido con ese tipo de obras o en ese sitio, con esa forma de pago o con ese tipo de entidades, como le ha ido a otros competidores allá, entonces puede ser una intuición, pero que de alguna otra manera tiene que estar respaldado por unos antecedentes ¿no?” (3/Mayo/2016)

Informante 2

“Digamos que inicialmente nosotros empezamos así, porque digamos era tan poca la oferta, era tanta la necesidad, que digamos que uno es como de una forma natural que uno empieza a hacerlo pero en la medida que empieza hacerlo, en que pasa el tiempo, en que la competencia es mayor, en la medida en que hay factores que entran más en juego el tema de la tierra, el tema del valor de la tierra, en esa medida uno ya tiene que apoyarse en los estudios, en los estudios de mercado no sé, en las asesorías” (13/Mayo/2016)

Informante 3

“Eso es, eso tiene que ser uno, tener un poco de suerte y tener una intuición y decir: -bueno, esto es bueno. Más que todo en la compra de lotes y en la parte inmobiliaria, eso hay que patinar mucho, hay que endeudarse a veces y decir: -bueno, voy a comprar este lote que me vale 5000 y después me puede valer 15000 millones, entonces es la intuición que tenga uno para decir: -- esto se va a valoriza. Por la visión que tenga cada uno, entonces eso... por ejemplo, los lotes que tengo en la variante, por ahí se va a hacer un mega colegio, yo le vendí el lote a la gobernación para el mega colegio, me lo van a hacer al lado de mis lotes, entonces eso se valoriza tenazmente y ya me metieron alcantarillado y acueducto, entonces más, cuando yo compre no tenía alcantarillado y va a pasar por ahí por el terreno mío, entonces yo sabía, que por ahí tenía que ir eso” (26/Mayo/2016)

Informante 5

“A veces uno dice: que si un proyecto da una rentabilidad baja, pero uno cree que el proyecto pues va a ser muy bueno y exitoso, pues arranca así”

“Bueno, primero esa parte de estudios, estudios previos y estudios pues durante el proceso, pero en este caso digamos que cuando las ventas de pronto no se dan, ahí ya entra un poco la intuición que decíamos, puede ser esto, puede ser aquello, puede ser el color, no se probar detalles, pintemos estas ventanas, démosle más luz al apartamento, pero ya entra un poco más esa parte de la intuición, pero siempre es con base en unos estudios previos” (15/Junio/2016)

De esta manera se puede observar que los gerentes del sector construcción en algunas ocasiones han utilizado la intuición para tomar decisiones, contrario a los resultados de la investigación realizada por Camacho (2012) en donde la mayoría de ellos tomaban decisiones basadas en la intuición o en la llamada “malicia indígena”.

Capítulo V

6. Conclusiones

El presente estudio permitió dar respuesta a los objetivos planteados para la investigación, en cuanto a los específicos se puede concluir que:

1. No existe un modelo característico en los gerentes para la toma de decisiones, lo que se evidencia es que en el momento de decidir actúan aspectos tanto racionales como emocionales, los cuales se enmarcan dentro de dos modelos: uno, el modelo de la racionalidad limitada que se caracteriza por reconocer que factores como: el conocimiento, la información, los recursos, entre otros, son limitados. Es así como el conocimiento que los gerentes poseen se ve restringido por sus capacidades, muestra de ello se manifiesta en que para tomar decisiones se asesoran de las personas idóneas para cada situación, puesto que son las que tienen el conocimiento específico sobre temas particulares; en cuanto a la información, estos declaran que en algunos casos se ve limitada, ya sea porque es difícil de recolectar o porque no existan fuentes confiables y veraces que faciliten este proceso, y respecto a los recursos, estos tienen sus propias limitaciones en cuanto a disponibilidad: económica, personal y temporal; dos, el modelo intuitivo en el que factores como la experiencia, la intuición y las emociones, juegan un papel importante al tener que elegir un curso de acción; como lo expresaron los gerentes en varias ocasiones al admitir que en el momento de invertir en nuevos proyectos, en activos fijos o escoger un mercado objetivo daban más valor a aspectos de este tipo.

2. El papel que cumplen los estados financieros dentro de las empresas constructoras, es el de brindar información pertinente a los gerentes, permitiéndoles conocer la situación financiera de sus empresas y así facilitar la toma de decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, aunque los gerentes demuestran que la información que estos proveen solamente se

utiliza para la planeación a corto plazo. Igualmente, se puede concluir que de los estados financieros, la información más importante para los gerentes, es la referente a la utilidad y los costos, es decir básicamente se preocupan por conocer cuánto les cuesta desarrollar un proyecto y cuánto van ganar por este. No obstante, se debe reconocer el buen manejo financiero que tienen los gerentes de las constructoras, pues este les ha permitido mantenerse en el tiempo y tener la liquidez necesaria para desarrollar nuevos proyectos.

3. La mayoría de los gerentes no se basan en informes de otras entidades y el análisis que realizan sobre el entorno es básico, lo que demuestra la poca relevancia que dan a esta información para la toma de decisiones a nivel gerencial; cabe resaltar que si tienen en cuenta la opinión suministrada por: clientes, ingenieros, diseñadores y arquitectos.

Con lo expuesto anteriormente y como evidencian los resultados obtenidos en las entrevistas, se concluye sobre el objetivo general que:

Los principales factores que inciden en la toma de decisiones financieras de algunas pequeñas empresas del sector construcción de la ciudad de Popayán 2016, son:

- *El conocimiento*, dado que con las entrevistas se logró constatar que la mayoría de los gerentes tienen un conocimiento propio, adquirido a través de la academia; porque los gerentes mostraron conocer el manejo interno de sus empresas y se asesoran de las personas idóneas en temas en los que no son competentes.
- *La experiencia*, demostrada por el tiempo que llevan los gerentes trabajando en el sector, por el gran número de proyectos que han realizado y por la importancia que daban a este factor en sus respuestas.

- *La intuición*, dado que los gerentes en medio de las respuestas a la entrevista manifestaban en sus propias palabras tener un palpito, corazonada, visión o sentimiento que los llevaba a tomar cierto tipo de decisiones, siempre dejando claro que esta debía estar acompañada de lo aprendido a través de la experiencia.

Enmarcando estos tres factores en los tipos de decisiones financieras, se encuentra que las decisiones de financiación y de dividendos son tomadas con base en el conocimiento y la experiencia que le ha dado a los gerentes el manejo de sus empresas, por su parte las decisiones de inversión referente a la adquisición de terrenos o inversión en nuevos proyectos, se ven bastante influenciadas por la intuición de estos.

Lecciones aprendidas

La experiencia como investigadoras fue gratificante, porque nos permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera (específicamente en el área de finanzas) y desarrollar nuestras capacidades de comunicación, trabajo en equipo y análisis. Además de que tuvimos la oportunidad de acercarnos a la realidad de las organizaciones y entender como es su funcionamiento, al mismo tiempo el haber realizado esta investigación nos permitió mejorar en temas de redacción, escritura y manejo de normas.

Es importante señalar que la recolección de la información fue el proceso que más se dificultó, sobre todo en el momento de contactar a los gerentes y contar con su aprobación, debido a las múltiples ocupaciones que debían atender y el poco tiempo que disponían para otras actividades, asimismo el manejo de la confidencialidad de la información fue un tema crucial al momento de desarrollar la entrevista, dado que fue notorio lo prevenidos que se mostraron algunos gerentes al tocar temas específicos, además, se notaba cierta incomodidad cuando se tocaban temas en los que no se sentían fuertes, con esto pudimos notar que los gerentes intentaban contestar las preguntas así no contaran con un buen conocimiento en el tema.

De igual forma el análisis de la información se convirtió en un reto para nosotras, dado que este proceso en una investigación de tipo cualitativo difiere del de una investigación cuantitativa, que es con la que hemos adquirido mayor familiaridad y destreza. Se debe agregar que una investigación cualitativa ayuda a comprender los pensamientos, los sentimientos, las emociones y las percepciones del individuo de una manera más profunda y así conocer el actuar de las personas en las diferentes situaciones a las que se ven enfrentadas, además, permite establecer una comunicación más cercana con las personas objeto de estudio, ofreciendo una información más detallada para la investigación. Por lo anterior, consideramos que dentro de la

carrera se debería profundizar en temas como: aplicación de técnicas cualitativas, construcción de instrumentos cualitativos y orientación a los estudiantes sobre el análisis cualitativo. Cabe destacar que contamos con la asesoría de personas con conocimientos en el tema, pero consideramos que el programa debería hacer más énfasis en la investigación y el uso de metodologías cualitativas.

También, el desarrollo de esta investigación da paso a que surjan nuevos temas para posteriores investigaciones y sirve como complemento para estudios más complejos.

Anexos

Anexo 1: consentimiento informado

Popayán, x de Abril del 2016

Señor:

Xxxxx
Representante legal
CONSTRUCTORA xxxxx

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 preguntara nada relacionada a cifras, ganancias y tampoco se utilizara la información de forma específica, el uso de dicha información se usara exclusivamente para fines académicos y su manejo será confidencial.

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:

yenibazante@unicauca.edu.co

yuriojeda@unicauca.edu.co

O a los celulares: 318 256 9137, 320 708 2150.

Atentamente:

Yenifer Juliana Bazante Beltrán
CC. 1061746544

Yuri Viviana Ojeda Yacumal
CC. 1061724790

Anexo: Modelo de entrevista, Carta de presentación.

Popayán, x de Abril del 2016

Señores:

Xxxxxx

Asunto: Carta de presentación.

Cordial saludo,

Permítame presentarles, a las señoritas Yenifer Juliana Bazante Beltrán identificada con CC: 1061746544 y Yuri Viviana Ojeda Yacumal identificada con CC: 1061724790, 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 construcción de la ciudad Popayán, 2016” dirigido por la Profesora Martha Lucia Acosta Rangel, para optar por el título de Administradora de Empresas.

Con el propósito de articular la academia con el entorno, 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 2: 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 construcción de la ciudad de Popayán, 2016.

IDENTIFICACIÓN

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

ENTORNO DE LA ORG.

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 de la construcción?
6. ¿Cómo considera usted que esta la situación económica del país?
7. ¿Cómo considera la situación económica del sector de la construcción?
8. ¿Cómo tiene en cuenta las variables demográficas, culturales, 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 estratégicas con los competidores?
12. ¿Cómo maneja las alianzas estratégicas con los proveedores

TOMA DE DECISIONES

13. ¿Qué factores y/o motivaciones tiene en cuenta usted en el momento de emprender un nuevo proyecto?
14. En términos generales usted ¿Cómo considera que es su modelo de toma de decisiones?
15. En el momento de tomar una decisión ¿tiene claros los objetivos a alcanzar y los métodos para lograrlo?; de un ejemplo.
16. ¿Qué tipo de informes o indicadores no financieros utiliza para tomar una decisión?

17. ¿Usted toma la decisión solo o con 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 o experiencia, intuición, otros? ¿Cuáles?
19. ¿Cómo es la situación financiera de su empresa, tiene clara su rentabilidad, el punto de equilibrio, el costo de financiación con deuda, el costo de financiación con capital, el costo promedio ponderado de capital o WACC?
20. ¿Tiene un departamento de contabilidad definido, como está organizado este?
21. ¿Cuéntenos como es el manejo de los estados financieros, cada cuanto los realiza la empresa, como se analizan por el equipo de alta gerencia?
22. Para tomar una decisión ¿Cuáles son las razones financieras que más utiliza?

DECISIONES DE INVERSIÓN

23. ¿Cómo está representado el capital de trabajo de su empresa? ¿Qué cuentas lo conforman?
24. ¿Cuáles son las políticas de manejo de cuentas por cobrar y de los inventarios?
25. ¿Cuáles son las políticas de manejo de los inventarios?
26. ¿Cómo usted maneja la parte de los activos fijos, cada cuánto hacen cambios, quien toma la decisión, que hacen con los equipos que ya no utilizan?
27. ¿Cómo se realiza el proceso de compra de activos fijos?
28. ¿Cómo maneja la depreciación de los activos fijos de su empresa, que método utiliza?
29. ¿Qué tipo de proyecciones hacen y que herramientas utilizan?
30. ¿Cómo se le da seguimiento a las decisiones de inversión tomadas?
31. ¿Cómo se realiza el análisis de riesgo en el proceso de toma de decisiones de inversión?

DECISIONES DE FINANCIACIÓN

32. ¿Quién diseña el modelo de financiación para los proyectos?
33. ¿Cuéntenos como establecen y mantienen las relaciones con los bancos, en cuanto a requisitos de créditos, tasas de interés, tiempos, personas encargadas, etc.?
34. ¿Cuéntenos como establecen y mantienen las relaciones con los proveedores, en cuanto a financiación, tiempos, personas encargadas, etc.?
35. ¿Cuál o cuáles son las políticas de apalancamiento de su empresa a corto y a largo plazo?

36. ¿Cuántos accionistas o socios tiene su empresa?
37. ¿Reparten utilidades y de qué forma toman esta decisión?
38. 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?
39. Si no reparten las utilidades ¿Qué hacen con ellas?

ASPECTOS SUBJETIVOS

40. A lo largo de su experiencia ¿ha tenido fracasos en algún proyecto? ¿Qué paso? ¿Por qué fallaron?
41. ¿La experiencia en el sector ha influenciado las decisiones que toma?
42. ¿Ha hecho uso de la intuición para tomar decisiones?

Referencias

- Banco de la Republica. (2013). *Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento del Cauca*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística- Banco de la Republica.
- Bonome, M. G. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones*. La coruña: Netbiblo, S. L.
- Calderon, V. (2011). *El ABC de las finanzas para pymes*. Obtenido de soyentrepreneur.com.
- Camacho, S. (2012). *Herramientas financieras para una adecuada toma de decisiones en la Pyme*. Barranquilla, Colombia.
- Camara de Comercio del Cauca. (2014). *Pequeñas Empresas Popayán*. Popayán.
- Cámara de comercio del Cauca. (2016). *Informe de gestión o labores vigencia 2015*. Popayán. Obtenido de https://www.cccauca.org.co/public/archivos/documentos/INFO%20GESTION%20O%20LABORES%202015_DEF.pdf
- Castro, P. (2014). *Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva*. Bogotá, Colombia.
- Cisterna, F. (Chillán de 2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14, 61-71. Obtenido de <http://www.ubiobio.cl/theoria/v/v14/a6.pdf>
- Coulter, S. R. (2005). *Administración*. San diego y Missouri.
- Curzio, L. (1998). *Toma de decisiones*. Mexico D.F: DR Instituto Federal Electoral.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas . (2015). *Indicadores economicos alrededor de la construcción*. Bogota.
- Dinero. (19 de 02 de 2015). *¿ Por que fracasan las Pymes?* Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Dinero. (2015). The bittle colombianas. *Dinero*, 15.
- Dinero. (04 de 02 de 2016). *Outsourcing: la alternativa para las Pymes*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresapymes/articulo/alternativas-en-tercerizacion-y-outsourcing-para-pymes/218799>
- El País. (11 de 03 de 2016). *Comercio y construcción jalaron el crecimiento económico de Colombia*. Obtenido de ElPaís.com.co: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/comercio-y-construccion-jalaron-crecimiento-economico-colombia>
- Escalera, M. E. (2007). *El Impacto de las Características Organizacionales e Individuales de los Dueños o Administradores de las Pequeñas y Medianas Empresas en la Toma de*

- Decisiones Financieras que Influyen en la Maximización del Valor de la Empresa. San Luis Potosí, Mexico.
- Fonseca, C. (05 de Octubre de 2013). Toma de decisión: ¿teoría racional o de la racionalidad limitada? *Kálathos*, 7(1), 1-13.
- González, P., & Bermúdez, T. (2008). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. Medellín, Antioquia, Colombia.
- González, W. (2009). *Evolucionismo: Darwin y enfoques actuales*. La coruña, España: Netbiblo.
- Gunther, R. E. (2008). *La verdad sobre la toma de decisiones*. Financial Times Press.
- Higuera, J. A. (28 de 09 de 2014). *Toma de decisiones*. Obtenido de Psicoterapeutas.com: <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm>
- Hurtado, L. (2014). *La Gerencia Financiera En La Toma De Decisiones*. Bogotá, Colombia.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Teoría prospectiva: un análisis de la decisión bajo riesgo. *Econometrica*, 263-291.
- Lozano, R. (2014). En el 2013 se crearon 63.500 empresas en Colombia. *Portafolio*, 1.
- Martínez, J. L., & Moreno, E. (2011). Principales hallazgos en el proceso de toma de decisiones financieras de las pequeñas empresas de confección de Cali.
- Melo, L. I., & Fonseca, D. E. (2014). Descripción y análisis de la gerencia en mipymes agroindustriales del departamento de Boyacá, Colombia.
- Moreno, G. (2000). *Introducción a la metodología de la investigación educativa II*. Mexico D.F.: Progreso.
- Ocampo, E. D. (2005). *Administración financiera: base para la toma de decisiones económicas y financieras*. Bogotá: Nueva Legislación.
- Ortiz, J. R. (1997). *El concepto de racionalidad*. Caracas, Venezuela.
- Páez, P. G. (02 de 03 de 2012). "Metodología para una toma de decisiones efectiva". Obtenido de El mayor portal de gerencia.: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Publicaciones/%5BPD%5D%20Publicaciones%20-%20Metodologia%20para%20una%20toma%20de%20decisiones%20efectiva.pdf>
- Pardo, C. I., & Alfonso, W. (2015). *¿Por que los negocios fracasan en Colombia?* Bogotá: Failure Institute.
- Prado, L. d. (2003). Alianzas estratégicas. En Y. U. Michael Y, *Strategic Alliances* (pág. 70).
- Prodecon S.A. (2010). El sector de la construcción en Colombia y su aporte en el desarrollo competitivo de las compañías. *Prodecon*, 1-2.

- Red de observatorios regionales del mercado de trabajo . (2013). *Informe de diagnostico Mercado de trabajo en Popayán*. Popayán. Obtenido de [file:///D:/Downloads/Diagnostico%20Mercado%20de%20Trabajo%20Popayan%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/Diagnostico%20Mercado%20de%20Trabajo%20Popayan%20(1).pdf)
- Regent, P. (2012). Dirigir ¿intuición o metodo? *IEEM*, 82-87.
- Registro Unico Empresarial y Social (RUES). (2013). *INFORME MENSUAL RUES*. Bogota: Camara de Comercio.
- Restrepo, E. (2011). *Tecnicas cualitativas y etnograficas*. Obtenido de <http://www.tecnicasetnograficas.ecaths.com/textos/>
- Rivera, J. A. (2007). Estructura financiera y factores determinantes de la estructura de capital de las pymes del sector de confecciones del valle del Cauca en el periodo 2000-2004.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Romano, O. (13 de 07 de 2013). *PYMES Colombianas*. Obtenido de EMBAPILAR: <http://www.embapilar.com/pymes-colombianas/>
- Ruiz, P. A. (s.f.). Las Habilidades Gerenciales y su Importancia en la Dirección Empresarial. *Metal Actual*, 66-73.
- Saldaña, C., García, G., Torres, G., Martínez, D., Becerra, J., & Muñoz, S. (2014). Diagnostico para el desarrollo de una metodología en la tomas de decisiones financieras para la micro y pequeña industria del estado de Tlaxcala.
- Simon, H. (1984). *El comportamiento Administrativo: estudio de los procesos de decisiones en la organización administrativa* (2 ed.). Aguilar.
- Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 16(3), 44-51.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Limusa.
- Toro, J., & Rosas, K. D. (2012). LAS DECISIONES FINANCIERAS EN LAS GERENCIAS DE LAS PYMES. *Observatorio De La Economía Latinoamericana*, 1-25.
- Vargas, J. C. (2015). *Analisis del sector construcción en Colombia*. Bogotá: PMI.
- Vidal, J. (2012). Teoría de la Decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones. *Cinta moebio*, 136-152.