

FACTORES RELEVANTES DENTRO DEL PROCESO DE LA TOMA DE  
DECISIONES QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN  
LA EMPRESA MONTAGAS S.A. ESP DE LA CIUDAD SAN JUAN DE PASTO.  
PERIODO 2012 - 2013

VERÓNICA LORENA ORTIZ CABRERA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2013

FACTORES RELEVANTES DENTRO DEL PROCESO DE LA TOMA DE  
DECISIONES QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN  
LA EMPRESA MONTAGAS S.A. ESP DE LA CIUDAD SAN JUAN DE PASTO.  
PERIODO 2012 - 2013

VERÓNICA LORENA ORTIZ CABRERA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesor:  
Doctor JOSE LUIS BENAVIDES PASSOS  
Mg. Administración de las Organizaciones

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2013

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1<sup>ro</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente de tesis

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2013

## **RESUMEN**

El estudio “Análisis de los factores que inciden en el manejo del capital de trabajo en la empresa MONTAGAS S.A. E.S.P. de la Ciudad de San Juan de Pasto” se utilizó como base para este trabajo, puesto que enfatiza en la deficiencia al planificar adecuadamente los rubros que conforman el capital de trabajo y la falta de evaluación que les permita proyectar sus necesidades y sus recursos de corto plazo a través de un método integral que involucre todas las áreas.

## **ABSTRACT**

The study "Analysis of the factors affecting the management of working capital in the business MONTAGAS SA E.S.P. City of San Juan de Pasto "was used as the basis for this work, since it emphasizes the deficiency to properly plan the items that make up working capital and lack of evaluation that allows them to project their needs and resources short term through a comprehensive approach involving all areas.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	13
1. PROYECTO DE INVESTIGACION .....	14
1.1 TEMA .....	14
1.2 TÍTULO .....	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	15
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	18
3. OBJETIVOS .....	20
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
4. JUSTIFICACIÓN .....	21
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
5.1. TIPO DE ESTUDIO .....	22
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	22
5.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
5.4.1 Fuentes primarias. ....	23
5.4.2. Fuentes secundarias .....	23
5.4.3 Instrumento de Recolección de Información. ....	24
5.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	24
6. MARCO DE REFERENCIA .....	25
6.1 MARCO CONTEXTUAL .....	25
6.2 MARCO LEGAL .....	28
6.3.1 La toma de decisiones .....	32
6.3.1.1 Historia de la toma de decisiones. ....	32
6.3.1.2 Definición de la toma de decisiones. ....	33
6.3.1.3. Detectar problemas y oportunidades. ....	34
6.3.1.4. Naturaleza de la toma de decisiones gerenciales. ....	38

6.3.1.4.1	Decisiones programadas y no programadas.....	38
6.3.1.5	Condiciones que inciden en las decisiones.....	39
6.3.1.5.1	Certidumbre, riesgo e incertidumbre. ....	39
6.3.1.6.	El proceso de la toma de decisiones.....	40
6.3.1.7.	Planificación de la toma de decisiones. ....	41
6.3.1.8	Modelos para la toma de decisiones.....	44
6.3.1.8.1	Modelo Racional. ....	44
6.3.1.8.2.	Modelo de los cubos de basura .....	49
6.3.1.8.3	Modelo de Mintzberg, Raisinighani y Theoret.....	50
6.3.1.8.4	Modelo Prospectivo.....	50
6.3.1.9	La toma de decisiones y la administración del capital de trabajo.....	51
6.3.1.9.1	Funciones gerenciales. ....	52
6.3.1.9.2.	Funciones decisorias del directivo. El .....	58
6.3.1.9.3	Estilos directivos para la toma de decisiones.....	59
6.3.1.10	Definición de capital de trabajo. ....	61
6.3.1.11	Gestión del capital de trabajo.....	63
6.4.	MARCO CONCEPTUAL .....	64
7.	CAPITULO I: ESTADO ACTUAL DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MONTAGAS S.A. ESP DE LA CIUDAD SAN JUAN DE PASTO. PERIODO 2012 - 2013 .....	66
7.1.	RACIONALIDAD EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	70
7.2	PLANIFICACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES .....	73
8.	CAPITULO II: CATEGORÍAS DE MAYOR INCIDENCIA DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y EL GRADO DE INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ADECUADA DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA MONTAGAS S.A. ESP, DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.....	81
8.1.	CATEGORÍA 1. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	81
8.2.	CATEGORIA 2. TRABAJO EN EQUIPO.....	83
8.3.	CATEGORÍA 3. ESTILO DE LIDERAZGO.....	85
8.4.	CATEGORÍA 4. LOS RIESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	86

9.	CAPITULO III PROPONER ESTRATEGIAS DE ACCIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES QUE PERMITAN UN ADECUADO PROCESO EN EL MANEJO DE CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA MONTAGAS S.A. ESP. ....	88
	RECOMENDACIONES.....	96
	BIBLIOGRAFÍA.....	97
	ANEXOS.....	98

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico 1. Árbol de rentabilidad.....	78
Grafico 2. Montagas S.A.....	79

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. El continuo de las condiciones para tomar decisiones.....	40
Figura 2. Enfoque para selección de una alternativa .....	48
Figura 3. El proceso racional para la toma de decisiones.....	89
Figura 4. Evaluar las alternativas.....	92

## LISTA DE ANEXOS

**Pág.**

ANEXO 1 .....	99
---------------	----

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones constantemente deben enfrentarse a situaciones sobre las cuales es preciso determinar un camino de acción, puesto que muchas veces está en juego su funcionamiento y estabilidad, poniendo en grave riesgo su existencia y el logro del objetivo general que es crear un valor económico, una responsabilidad que recae directamente en la Alta Gerencia, ya que de su asertividad para tomar decisiones dependerá la evaluación de su gestión.

Mediante un adecuado proceso de toma de decisiones, que implica identificar alternativas, analizarlas y evaluarlas se busca orientar a la empresa MONTAGAS S.A. ESP., de tal manera que dirija sus acciones a un manejo adecuado del capital de trabajo, que finalmente se refleje en la elección de las mejores opciones para la administración del efectivo e inventarios, la determinación de políticas claras de crédito y la identificación de las necesidades de financiamiento.

El presente trabajo parte de la situación actual de la empresa MONTAGAS S.A. ESP., en cuanto al proceso que sigue en la toma de decisiones enfocadas al capital de trabajo, basándose en el estudio "Análisis de los factores que inciden en el manejo del capital de trabajo en la empresa MONTAGAS S.A. ESP, de la Ciudad de San Juan de Pasto" y en la entrevista realizada al Gerente General y Directora Administrativa y Financiera, de la misma, para posteriormente presentar una propuesta con la que se pretende contribuir a la toma de decisiones más informadas, sustentadas, rápidas y organizadas, utilizando un proceso eficiente, sencillo, práctico que beneficiará a la organización.

## **1. PROYECTO DE INVESTIGACION**

### **1.1 TEMA**

Factores de incidencia en la toma de decisiones para un adecuado manejo del capital de trabajo.

### **1.2 TÍTULO**

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES RELEVANTES QUE INCIDEN EN LA TOMA DE DECISIONES PARA UN ADECUADO MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA MONTAGAS S.A. ESP DE LA CIUDAD SAN JUAN DE PASTO.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Falta de un proceso adecuado en la toma de decisiones para el manejo del capital de trabajo en la empresa MONTAGAS S.A. ESP DE LA CIUDAD SAN JUAN DE PASTO.

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Actualmente se conoce que la principal función del gerente o administrador se encuentra asociada al crecimiento y generación de riqueza en la empresa. Esta función implica que el dirigente tome decisiones acertadas que permitan el incremento de la rentabilidad y beneficios económicos, éstas deben estar relacionadas con la planificación de las actividades, la realización de nuevas inversiones y la selección de fuentes de financiamiento requeridas. Este proceso es exitoso en la medida que se haga uso de todo los recursos que tenga la empresa para la consecución de los objetivos.

El proceso de toma decisiones es uno de los factores principales para toda organización empresarial, el cual debe estar basado en una adecuada información administrativa. En las organizaciones está ligada a la actividad gerencial, como un proceso que implica identificar y elegir entre varias alternativas, un curso de acción para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad, lo cual influirá en los resultados de la gestión del gerente, de ahí la importancia que busque la mayor asertividad, minimizando riesgos y recursos, que garanticen el éxito de su elección.

En toda empresa, de cualquier tipo, sean comerciales, sociales, industriales o instituciones privadas, públicas o gubernamentales, la gerencia o la parte administrativa cuentan con datos financieros suministrados por el área contable y financiera, los cuales se pueden considerar como el mejor sistema de información y el más confiable, constituyéndose en la clave para la toma de decisiones empresariales y en una ventaja competitiva. Las decisiones financieras tienen importancia trascendental para el mundo empresarial, porque debido a la calidad de las decisiones, más que a los factores externos, depende el éxito o fracaso de una empresa. Esto quiere decir que el gerente no solamente va asignar los recursos para las inversiones, también determina los medios que la empresa ha de utilizar para el financiamiento de éstas.

Mundialmente las organizaciones generan y aportan importantes cambios económicos, sociales y ambientales a la sociedad, provocados por la unión de un grupo de personas, que buscan alcanzar objetivos y metas definidas, bajo un liderazgo que entre sus diversos roles asume la responsabilidad de tomar

decisiones acertadas para garantizar el éxito de su estructura organizacional, reconociendo eficazmente los problemas, tanto como las oportunidades; sin embargo, no siempre se perciben fácilmente, por causas como una indebida asociación de los hechos pasados o presentes, no contar con instrumentos verídicos y confiables, una falsa expectativa de los sucesos, información errada, etc., que puede causar graves perjuicios económicos, organizacionales o incluso que desaparezcan del mercado.

Partiendo del análisis de los factores que inciden en el manejo del capital de trabajo en empresas prestadoras de servicios de la ciudad de Pasto, se encuentra que en Colombia las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen la principal fuente de generación de empleo, son parte fundamental del sistema económico, estimulan la economía y tienen una gran responsabilidad social al intervenir en la disminución de la situación de pobreza, subempleo y desempleo.

Permanentemente se enfrentan a diferentes desafíos para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo que les exige ser flexibles, que se adapten con facilidad a los cambios, que apliquen las herramientas y los métodos que requieran, para hacer menos incierto su presente y que se proyecte con mayor seguridad a un futuro en el que consoliden el desarrollo de sus negocios.

Sin embargo, en el contexto nacional y específicamente en el regional, las PYMES presentan graves debilidades, ya que en su mayoría no cuentan con un área financiera o no está debidamente organizadas para orientar su accionar dentro de un plan estructurado que les garantice estabilidad y crecimiento, para realizar un análisis del desempeño en un determinado período y proyectarlo a corto, mediano o largo plazo.

Dependiendo del tamaño de la empresa, la función financiera la ejerce el departamento de contabilidad o el propietario, desconociendo así la indiscutible importancia de contar con un área específicamente destinada a maximizar el valor de la empresa, teniendo en cuenta los fenómenos económicos, políticos, sociales, tecnológicos que la puedan afectar, para así brindar la información que permita contar con una herramienta de planeación para medir y evaluar el impacto de las decisiones administrativas y financieras.

A nivel nacional y específicamente en la ciudad de San Juan de Pasto, las empresas deben redefinir las tradicionales prácticas gerenciales que se han enfocado en constituir y dirigir sus negocios con el único fin de cubrir las necesidades de sus propietarios, limitando sus posibilidades para abrirse a nuevos campos o posicionarse y crecer en el mercado actual, en donde deben enfrentarse a diferentes situaciones derivadas de factores como la competencia desleal, las políticas gubernamentales, el ingreso de nuevos competidores, etc., que representan un panorama incierto y en donde es vital contar con las herramientas

e instrumentos necesarios para minimizar los riesgos y errores al momento de decidir.

Para la administración financiera el capital de trabajo es uno de los aspectos vitales y de mayor importancia en una empresa, porque con esto puede mantener su solvencia o que se vea forzada a declararse en quiebra, por tanto la toma de decisiones en la administración financiera es de gran relevancia no solo para grandes empresas sino también para las PYMES y MYPYMES, dentro de las cuales existe un factor muy importante en este proceso decisorio el cual es el capital de trabajo; este se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes: el efectivo, los valores negociables, las cuentas por cobrar y los inventarios.

Por su parte, la empresa MONTAGAS S.A. ESP de la Ciudad de Pasto, no cuenta como tal, con un área dedicada a la administración financiera de la empresa, esta situación se refleja en la falta de una estrategia financiera que le permita alcanzar metas encaminadas a generar mayor rentabilidad, mejores flujos de caja y creación de valor; la generación de valor de la empresa se logra entre otras cosas, a partir de la gestión financiera del capital de trabajo, tal como lo refiere Ana Lucia Dulce en su trabajo de grado *Análisis de los factores que inciden en el manejo de capital de trabajo en la empresa MONTAGAS S.A. ESP de la Ciudad de San Juan de Pasto periodo 2009-2011*, considerando, además, que la empresa en mención no hace un manejo adecuado del dinero y en la toma de decisiones no se tiene en cuenta el aspecto financiero como algo primordial. Es importante resaltar que casi todas las decisiones que se toman en el contexto empresarial tienen un efecto directo o indirecto, a corto y/o a largo plazo, sobre los recursos financieros.

Esta circunstancia puede afectar a futuro el desarrollo y sostenibilidad de la empresa, puesto que sin lugar a dudas la información financiera representa un importante instrumento para los directivos al momento de tomar decisiones, en la medida que conlleva a la minimización de errores en un alto porcentaje, si se cuenta con datos precisos, reduciendo los riesgos que se producen por actuaciones basadas en la intuición o la improvisación. Un adecuado manejo del capital de trabajo reflejará acertadas decisiones al momento de determinar acciones a seguir sobre inversiones, necesidad de financiación externa, recuperación de cartera, flujo de caja, que le permitan a MONTAGAS S.A. enfrentarse a situaciones difíciles sin correr el peligro de un desequilibrio económico.

Para alcanzar un óptimo manejo del capital de trabajo, se hace indispensable contar con un área financiera que reporte y permita evaluar de manera oportuna toda la información contable, constituyéndose en un apoyo para las decisiones gerenciales, que fortalezcan interna y externamente a esta empresa. Debe ser prioritario modificar los parámetros bajo los cuales se decida sobre aspectos fundamentales en el direccionamiento de MONTAGAS S.A., ajustándose a

nuevos esquemas que incluyan la información financiera como un factor primordial, que conjuntamente con la implementación de un eficiente proceso administrativo impulse el crecimiento y fortalecimiento de esta organización.

En el caso de MONTAGAS S.A., es claro que no realiza un manejo adecuado del dinero y en la toma de decisiones que se hace en el ámbito empresarial, no tiene en cuenta el aspecto financiero como algo primordial para conocer claramente las condiciones generales de la empresa, medir los resultados de la administración, tomar los correctivos necesarios para ajustar el desempeño acorde a los criterios o expectativas de las directivas, detectar los riesgos que enfrentan sus propietarios, entre otros.

Además no se encontró dentro de la documentación investigada, los procedimientos, manuales o políticas de la empresa a estudiar, MONTAGAS S.A., de la ciudad de San Juan de Pasto, en la que se encuentre establecida las diferentes disposiciones para la administración financiera, ni para la administración del capital de trabajo. Por lo tanto, se concluye que la empresa no cuenta con un soporte normativo interno, para desarrollar las actividades que de forma cotidiana se deben ejecutar. Al realizar el análisis del capital de trabajo, se observa que éste no se encuentra afectado por la operación de la empresa, permitiendo que se libere caja, que cumpla con sus compromisos y que no se requiera inversión en capital de trabajo o una financiación adicional.

En la empresa MONTAGAS S.A., para la toma decisiones en la gestión del capital de trabajo, la última palabra la tiene el Gerente General, no obstante su labor administrativa permite la recuperación del capital de trabajo, que haya generación interna de fondos y que tenga eficiencia en el manejo de recursos; a pesar de su buen desempeño, se detecta la falta de aplicación del proceso de toma de decisiones y el desconocimiento de los factores relevantes en la planeación estratégica que puede llevar a la empresa a un mayor éxito.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los factores que inciden en la toma de decisiones para un adecuado manejo del capital de trabajo, en la empresa ENERGAS S.A. E.S.P. De la Ciudad de San Juan de Pasto?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el estado actual del proceso de toma de decisiones de la empresa ENERGAS S.A. E.S.P., de la ciudad de San Juan de Pasto, en función del capital de trabajo?

¿Cuáles son y cómo se administran las categorías que mayor incidencia tienen en el proceso de la toma de decisiones, en función del manejo del capital de trabajo, para la empresa ENERGAS S.A. E.S.P. de la ciudad de San Juan de Pasto?

¿Cuál sería la mejor estrategia de acción para la toma de decisiones que permitan un adecuado proceso en el manejo de capital de trabajo en la empresa ENERGAS S.A. E.S.P., de la ciudad de San Juan de Pasto?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar los factores que inciden en la toma de decisiones, para un adecuado manejo del capital de trabajo, en la empresa Montagas S.A. ESP de la ciudad de San Juan de Pasto.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el proceso actual de la toma de decisiones en la empresa Montagas S.A. ESP, de la ciudad de San Juan de Pasto en función del capital de trabajo.
- Identificar cuáles son las categorías de mayor incidencia del proceso de toma de decisiones y el grado de influencia, en la administración adecuada del capital de trabajo de la empresa Montagas S.A. ESP, de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Plantear una estrategia de acción para la toma de decisiones que permitan un adecuado proceso en el manejo de capital de trabajo de la empresa Montagas S.A. ESP.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Las empresas requieren modelos gerenciales orientados por la alta gerencia que les permitan enfrentar situaciones diversas a través de un sistema de toma de decisiones, dirigido a asumir competitivamente las innovaciones, oportunidades y amenazas del entorno, involucrando a su personal de una manera óptima y entusiasta para alcanzar los objetivos organizacionales, siendo éste el reto para las PYMES porque en este tipo de empresas existe una gran debilidad al momento de decidir sobre su direccionamiento para hacer frente a los acelerados cambios tecnológicos, a los mercados cada vez más globales y competitivos, a las exigentes normas de calidad y regulaciones ambientales.

Las PYMES requieren aplicar modelos verdaderamente funcionales enfocados en un adecuado proceso administrativo, partiendo de una planeación proyectada a mediano y largo plazo que busca mantener el equilibrio en todas las áreas de la empresa, para lo cual necesitan contar con un sistema de información confiable y oportuno que reducirá la incertidumbre en la toma de decisiones financieras, operativas y administrativas. Un instrumento fundamental que favorece en este proceso es la información financiera, que de ser bien interpretada, será la base para decidir con la mayor posibilidad de reducir riesgos y perjuicios para las empresas.

Desde esta perspectiva se considera importante esta investigación, puesto que tiene como finalidad determinar los factores que inciden en la toma de decisiones para un manejo adecuado del capital de trabajo en la empresa MONTAGAS S.A. E.S.P., que se evidencie en la elección de alternativas apropiadas para la administración del efectivo e inventarios, establecimiento de políticas de crédito que estimulen a los clientes e incrementen las ventas y la identificación de las necesidades de financiamiento.

El estudio “Análisis de los factores que inciden en el manejo del capital de trabajo en la empresa MONTAGAS S.A. E.S.P. de la Ciudad de San Juan de Pasto” se utilizó como base para este trabajo, puesto que enfatiza en la deficiencia al planificar adecuadamente los rubros que conforman el capital de trabajo y la falta de evaluación que les permita proyectar sus necesidades y sus recursos de corto plazo a través de un método integral que involucre todas las áreas.

En consecuencia, este estudio se justifica porque responde a una necesidad real y manifiesta de la empresa Montagas S.A ESP., en el sentido específico de mejorar la gestión administrativa; en cuanto se involucre el aspecto financiero en la toma de decisiones para lograr el eficiente manejo de los recursos, que generen los resultados económicos y organizacionales deseados, enfocados en reducir los riesgos y acrecentar los niveles de crecimiento y rendimiento.

## **5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1. TIPO DE ESTUDIO**

De conformidad con los objetivos planteados se define que el tipo de estudio de la investigación, es descriptivo, porque “se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos, componentes y su interrelación” (Mendez, 2011), es decir, permitirá reconocer las características que se presentan en el actual sistema de toma de decisiones de la empresa objeto de estudio, determinar los factores de incidencia en el proceso que conduce a una toma de decisión y los hechos que lo componen.

Se plantea como propósito identificar elementos y características del sistema de toma de decisiones que permita realizar una caracterización de las situaciones en las cuales la empresa se enfrenta a distintas alternativas con el fin de decidir acerca de sus mejores opciones para sus proyectos, y en esta investigación más específicamente la incidencia en el tema de capital de trabajo. Por tanto se podrá orientar la realidad de la empresa a través de una entrevista a nivel gerencial y revisión de la información disponible fruto de la documentación sometida a un proceso de depuración, organización y análisis, permitiendo la identificación de formas de conducta y actitudes de las personas involucradas en el sistema de toma de decisiones, facilitando el establecimiento de los comportamientos concretos, ayudando a ratificar y comprobar las variables de la investigación, sus actividades, objetivos, procesos, procedimientos, políticas e identificar las relaciones existentes en el entorno organizacional relacionado con la toma de decisiones.

### **5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación parte del análisis de los fenómenos y situaciones actuales del sector empresarial en Colombia y particularmente en Pasto, de las teorías existentes y modelos teóricos aplicables para el manejo adecuado de capital de trabajo los cuales van a ser confrontados posteriormente con la realidad. De acuerdo al objeto de la investigación, para alcanzar los propósitos se utilizará el método deductivo, el cual, permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

### 5.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación proyecta determinar los aspectos específicos de la dinámica organizacional en cuánto al proceso de toma de decisiones con relación a hechos económicos relacionados con el capital de trabajo, mediante el enfoque cuantitativo, el cual utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población. Lo anterior se obtiene con la aplicación de técnicas interpretativas que llevan a comprender la incidencia de la toma de decisiones en relación al capital de trabajo en la empresa Montagas S.A. ESP, se realizará un diagnóstico de la situación actual de la organización en función de la toma de decisiones y las prácticas financieras, que a su vez permitirá el establecimiento de tendencias, identificando las categorías de mayor incidencia en la toma de decisiones con relación al capital de trabajo para finalmente plantear una estrategia de acción.

### 5.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Para la ejecución y cumplimiento de los objetivos es necesario el compendio de información de tipo administrativa, contable y financiera de la empresa caso de estudio, así como también de la información suministrada mediante entrevista a nivel gerencial responsable de la toma de decisiones, con el fin de determinar cuáles son los comportamientos, actitudes y directrices que se tiene en el tema del Capital de Trabajo. Para establecer el estado actual de la empresa Montagas S.A. ESP las fuentes serán de tipo:

**5.4.1 Fuentes primarias.** Se obtiene cuando “la investigación propuesta depende de la información que el investigador debe recoger en forma directa.” (Mendez, 2011)

Para la presente investigación, la información primaria resultará de la entrevista a nivel gerencial, área responsable del proceso administrativo y financiero en la empresa Montagas, para lo cual se utilizará un cuestionario que permita recolectar información sobre el sistema de decisiones que se está llevando a cabo en la organización.

**5.4.2. Fuentes secundarias.** “Las fuentes secundarias, se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.” (Mendez, 2011)

En lo que respecta a la información secundaria se tomarán, referencias bibliográficas, publicaciones y ediciones impresas, y en general toda información publicada en los diferentes medios que guarde estrecha relación con el tema central de estudio, como es la toma de decisiones, de igual manera se tendrá en cuenta la recopilación de los hechos asociados a la variable del capital de trabajo obtenida de la investigación realizada por Ana Lucia Dulce en su trabajo de grado *Análisis de los factores que inciden en el manejo de capital de trabajo en la empresa MONTAGAS S.A. ESP de la Ciudad de San Juan de Pasto periodo 2009-2011*.

**5.4.3 Instrumento de Recolección de Información.** “Los métodos de recolección de datos, se pueden definir como: el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación”. (Mendez, 2011)

Para la presente investigación se definen como instrumentos de recolección de la información la entrevista y documentos bibliográficos, publicaciones, página web.

## **5.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Se aplicarán entrevistas a las personas involucradas en la toma de decisiones, las cuales permitirán la triangulación junto con la revisión de documentos para constatar la validez de los hallazgos verificando con estas dos fuentes.

## 6. MARCO DE REFERENCIA

### 6.1 MARCO CONTEXTUAL

La historia del gas licuado de petróleo GLP , como energético de consumo popular está ligado a la vida cotidiana de la población colombiana, especialmente la población de menores recursos por cuanto se presentó como una alternativa por su bajo costo y seguridad en el manejo, frente a la energía eléctrica, gasolina blanca, petróleo y carbón de leña.

Según información del Ministerio de Minas y Energía, si bien, en los últimos años, el montaje de los grandes poliductos que suministran gas natural a residencias y comercios en las principales ciudades del país ha disminuido la participación en el mercado del GLP, este sigue siendo el mayor energético a nivel nacional, por cuanto el gas natural no tiene la posibilidad de llegar a los regiones más apartadas tanto urbanas como rurales que se encuentran alejadas de la infraestructura central de suministro de gas natural.

Siendo Nariño un departamento que no tiene acceso a las rutas de suministro de gas natural, es una región en la cual la distribución de GLP es un negocio que maneja importantes volúmenes de ventas a pesar de estar enfrentado a diferentes factores que golpean el mercado haciendo que estos volúmenes registren un comportamiento impredecible. Uno de los factores que mayor incidencia tiene en el mercado es el precio, el cual presenta una tendencia creciente que se ha agudizado desde el año 2009, es así como entre el 2009 y el 2010, el incremento del precio fue del 33,8% para los años 2010 -2011 el incremento promedio registrado fue del 25.9%, en este orden de ideas, teniendo en cuenta la situación del precio desde el 2009, el incremento neto para el 2011 ha sido del 68,5%, en estas condiciones y considerando que los principales usuarios de este energético son familias de escasos recursos, pertenecientes a estratos sociales bajos, estos continuos incrementos golpean duramente su economía familiar, lo que ha determinado la migración a los antiguos sustitutos como la luz eléctrica, el carbón, entre otros, siendo este un factor por el cual la demanda del gas se ha visto afectada.

El gas como derivado del petróleo, tiene un precio que registra un comportamiento acorde con el precio del petróleo, el cual para el 2012 no es de fácil proyección pues depende de los diferentes acontecimientos políticos en el medio oriente, la evolución de la crisis de los países desarrollados, el comportamiento de la demanda en países emergentes como India y China, entre otros muchos factores, que hacen prever que la tendencia alcista del precio del petróleo se mantendrá, en este orden de ideas y teniendo en cuenta que en Colombia, los precios de los

combustibles están indexados al precio internacional, se prevé continuar con los precios altos para los combustibles.

Esta tendencia de precio es un tema obligado entre las diferentes agremiaciones que agrupan a las empresas distribuidoras de gas a nivel nacional como GREMGAS y CONFEDEGAS las cuales tendrán la opción de negociar con el gobierno para regular el precio del gas de tal manera que no afecte el mercado, principalmente a las empresas de frontera como es el caso de nuestra región que además enfrentan el problema de contrabando dados los bajos precios de combustible en el Ecuador.

Las características del mercado nacional son las que enfrentan las empresas a nivel regional, mercado que está constituido por cuatro empresas distribuidoras que comparten el mercado de Nariño, Putumayo, parte del Cauca y Huila. Ellos son: Supergas de Nariño SA ESP que abastece a Pasto y algunos municipios aledaños; Gas País SA ESP que surte algunos municipios del norte de Nariño hasta Chachagüi; y Montagas SA ESP y Energas SA ESP empresas asociadas que tienen el mayor porcentaje del mercado en la región.

Para el caso en particular de nuestro estudio, Montagas de Nariño S.A.S. ESP es una de las empresas de mayor tradición en la ciudad de Pasto, nació como una empresa familiar hace 50 años, tiempo durante el cual se ha convertido en una de las más importantes y emblemáticas empresas de la región, aportando más de 300 empleos directos constituyéndose en un importante aporte a la economía regional.

Su posición en el mercado es predominante pues cuenta con aproximadamente el 80% del mismo, frente a la competencia cubriendo mercados de Nariño, Putumayo, parte del Cauca y Huila.

El objetivo social de la empresa es la distribución y comercialización de GAS propano (GLP), sector que presentan características especiales por cuanto es una actividad supervigilada y regulada por normas gubernamentales que establecen no solamente el precio final al consumidor, sino también el manejo y control de la compensación por transporte que se entrega en zonas de frontera. En particular para el 2009 esta actividad fue sometida a un drástico cambio normativo por efectos de la nueva regulación para la distribución de Gas combustible, de acuerdo a la Resolución 023 del 2008, de la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) las empresas distribuidoras de gas en Colombia entran en una nueva era, conocida como programa de marca. A través de este programa toda empresa distribuidora debe tener la propiedad de los cilindros, en los que distribuye el gas, debidamente marcados e identificables por lo cual debe recoger el cilindro universal que venían utilizando los cliente y cambiarlo por el de propiedad de la empresa, este cambio oblige a constituir inversiones en fiducia, adquisición de

cilindros y vehículos de distribución, que le permitirán permanecer y consolidarse en el mercado.

En este marco de referencia, las empresas del sector, se vieron enfrentadas a un crecimiento acelerado, involucrando tanto inversión propia como apalancamiento financiero, situación que ha modificado la estructura financiera y de costos de las mismas, cambios que necesitan estudio y planificación para enfrentar de una manera sana las nuevas condiciones planteadas.

Para el caso en particular de MONTAGAS SAS ESP, la empresa comenzó a realizar la inversión con apalancamiento de corto plazo, aprovechando los límites financieros de crédito que tenía en ese momento, afectando negativamente la liquidez de la

operación, situación que ha tratado de solventarse trasladando su endeudamiento de corto plazo a largo plazo, para mantener la conformidad financiera (necesidades de corto plazo con endeudamiento de corto plazo; necesidades de largo plazo con endeudamiento de largo plazo), sin embargo a pesar de esta reacción, es claro que se hace necesario realizar un diagnóstico de la situación de la empresa frente al futuro inmediato, principalmente encaminado al manejo del capital de trabajo como motor generador de recursos para sustentar toda la operación, más si tenemos en cuenta que se trata de una empresa que está en medio de un proceso de crecimiento muy importante.

El esfuerzo de la administración por organizar la empresa le permite contar con una misión clara frente a sus necesidades actuales, como es: “Distribuir y prestar el servicio público de gas domiciliario, sobre la base de la satisfacción de las necesidades del usuario final, con actitudes de COMPROMISO, RESPONSABILIDAD y CALIDAD, que permitan el crecimiento empresarial, contribuir a preservar el medio ambiente y favorecer el desarrollo humano de todas las personas vinculadas con la empresa.”

Igualmente, es claro que se proyectan dentro del mercado manteniendo su liderazgo, pautas que reflejan en la visión de la empresa: “Ser reconocidos en el mercado, con nuestras marcas como símbolo de calidad de nuestros servicios, mantener el liderazgo en la distribución del gas en el Sur occidente Colombiano, brindando nuevas alternativas de uso que permita incrementar la satisfacción de nuestros clientes y usuarios. Mejorando continuamente el Sistema de Gestión de Calidad. Ser una organización financieramente sólida, con personal competente y con alto sentido de pertenencia.”

Montagas S.A.S ESP decidió implementar el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2000 desde el año 2007, para el año 2009 certifica las plantas de Tumaco, Mocoa y Pitalito. En el año 2010, ICONTEC otorga la certificación IMIS de instalación y montaje industrial a la planta de Pasto y los otros municipios donde tiene presencia la empresa.

Con el propósito de darle continuidad al proceso de gestión de calidad, la empresa cuenta con la siguiente política de gestión de calidad.

“MONTAGAS S.A. E.S.P, tiene como compromiso permanente, almacenar, envasar, Distribuir y comercializar Gas Licuado de Petróleo GLP a granel y en cilindros Identificados con nuestra marca, con servicio de calidad, que brinda al mercado; oportunidad, seguridad, disponibilidad y amabilidad, mediante personal competente, sistema de información y comunicación eficaz, facilitando la consolidación del mercado actual y la satisfacción de las necesidades de clientes y usuarios.”

Objetivos de calidad:

- Asegurar la prestación del servicio con oportunidad, seguridad, disponibilidad y amabilidad.
- Desarrollar sistemas de información y comunicación eficaces.
- Incrementar y satisfacer los requisitos y necesidades de clientes y usuarios.
- Consolidar el mercado actual de la organización, mediante la ejecución del programa de marca.
- Mantener y mejorar continuamente los procesos del SGC

## **6.2 MARCO LEGAL**

MONTAGAS S.A ESP es una empresa cuya actividad está catalogada como servicio público y en este orden de ideas, se rige por la Ley 142 del 11 de junio de 1994 a través de la cual se establece el marco que legisla a las empresas prestadoras de servicios públicos del sector, estableciendo las disposiciones necesarias para asegurar la eficiencia del servicio, determina las políticas generales de administración, control, inspección y vigilancia por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos y la Comisión Reguladora de Energía y Gas (CREG).

La ley 142 ha sido modificada en varias oportunidades con las leyes:

- Ley 286 del 03 de Julio de 1996
- Ley 689 del 28 de Agosto del año 2001 por medio de la cual se la modificó parcialmente en los numerales 15 - 20 y 24 del Artículo 14; el parágrafo del artículo 39; artículos 31, 50, 51, 52, 60, 61, 62, 66, 77, 79, 102, 104, 130, 140, 159; se adicionan dos artículos nuevos y se incluyen 4 artículos sobre normas especiales referentes al GLP.

La actividad de las empresas prestadoras de servicios están vigiladas por la Superintendencia de Servicios Públicos y las disposiciones que rigen a esta entidad fue establecida por el Decreto No. 548 del 31 de marzo de 1995 el cual fue

derogado por el decreto No. 990 del 2002. Esta institución legisla a través de circulares y oficios de los cuales podemos relacionar los siguientes:

- Circular No. 005, del 02 de Octubre de 1995, de la Superintendencia de Servicios Públicos, mediante la cual se implementa el control interno y las auditorías externas de gestión en las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios.
- Circular Externa No. 0005 del 1º de Abril de 1997, de la Superintendencia de Servicios Públicos, que fija metodología para la verificación y evaluación integral que deben seguir las auditorías externas frente al control de gestión y resultados.
- Circular Externa No. 0004 de 1998, de la Superintendencia de Servicios Públicos, sobre publicación de tarifas.
- Circular Externa No. 0002 del 10 de Febrero de 1999, de la Superintendencia de Servicios Públicos, referente al informe sobre tarifas de las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios.
- Circular Externa No. 0007 del 10 de Junio de 1999, de la Superintendencia de Servicios Públicos, que modifica parcialmente la circular externa 002.
- Circular No. 0006 del 30 de Abril de 1998, de la Superintendencia de Servicios Públicos, sobre publicación del informe de evaluación de la auditoría externa de gestión.
- Oficio circular No. 230 de la SSPD, Superintendencia delegada para Energía y Gas, dirigida a las AEGR relacionada con el informe y evaluación correspondiente al año 2002.
- Resolución SSPD No. 0321 del 10 de Febrero del 2003 sobre regulación de aspectos relacionados con el SUI ( Sistema Único de Información SUI, del Modelo General de Contabilidad para Empresas Prestadoras de Servicios Públicos )
- Circular Externa No. 005 del 21 de Marzo del 2003 de la SSPD, sobre la información no financiera que las empresas prestadoras deben suministrar para la calificación de riesgos.
- Documento de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios en los cuales da a conocer los referentes aplicables para el año 2003.

- Resolución No. 000400 de 1999, de la Superintendencia de Servicios Públicos, que fija la tarifa de contribución especial y fechas de pago, a las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios.

La Comisión Reguladora de Energía y Gas es el ente creado por medio de la ley 142 y 143 de 1994 para regular la actividad de los servicios públicos de energía y gas con el fin de garantizar la calidad y eficiencia en el servicio, legisla a través de resoluciones que determinan precio, metodología de manejo e informes necesarios para realizar el seguimiento adecuado a la actividad de la empresa prestadora del servicio. Entre las resoluciones más importantes y recientes podemos citar:

- Resolución CREG No. 083 de 1997, sobre aplicación de fórmulas tarifarias generales y las modificaciones a las tarifas para el año 2001
- Resolución 072 de Octubre del 2002 de la CREG en la que se establece la metodología para clasificar el nivel de riesgo de las empresas y se establecen los criterios, metodologías, parámetros y modelos para evaluar la gestión y resultados.
- Circular conjunta SSPD-CREG No. 001 del 13 de Febrero del 2003 en la que se imparten instrucciones para el reporte de la información financiera, entre otros asuntos.
- Resolución 23 del 2008 por medio de la cual se cambia completamente la normatividad de distribución de gas GLP estableciendo el programa de marca con el cual se pretende organizar el mercado, estableciendo reglas claras en la distribución y comercialización.

Igualmente el Ministerio de Minas y Energía regula algunas actividades de las empresas distribuidoras de GLP, relacionamos algunas:

- Resolución No. 0492 de 1986, del Ministerio de Minas, referente a los comités de precios.
- Resolución No. 18 1401 del 11 de Noviembre del 2003, del Ministerio de Minas y Energía, que fija los volúmenes máximos para tener derecho a la compensación por el transporte de GLP.
- Artículo 62 de la Ley 1151 de 2007, dispone que dentro del término de dieciocho (18) meses siguientes a la expedición de esa Ley la Comisión de Regulación de Energía y Gas, adoptará los cambios necesarios entre otros aspectos para introducir un esquema de responsabilidad de marca en cilindros de propiedad de los distribuidores que haga posible identificar el prestador del servicio público de gas licuado del petróleo que deberá responder por la calidad y seguridad del combustible distribuido.

La empresa por desarrollar actividades comerciales, se rige adicionalmente por las siguientes normas:

- Código de Comercio en lo pertinente a Sociedades Anónimas y normas comerciales generales.
- Ley 222 de 1995, que reforma el Código de Comercio.
- Estatuto Tributario en lo referente al cumplimiento de las obligaciones formales y sustanciales del derecho tributario.
- Régimen Municipal de Rentas ( Municipio San Juan de Pasto), en lo referente a impuestos de industria y comercio y complementarios, así como el cumplimiento de las obligaciones formales y sustanciales que rigen la materia.
- Régimen Laboral privado, para todos los efectos de contratación de personal.
- Código de Procedimiento Civil para efectos de contratación con terceras personas, diferentes de las relaciones laborales.

#### NORMAS INTERNAS

- El recurso humano de la empresa se rige con el Reglamento interno de trabajo, aprobado por el Ministerios de Trabajo y Seguridad social, aprobado por la empresa del cual se realiza la socialización a través de los jefes de área y comunicado mediante cartelera en parte visible de la empresa.
- En cumplimiento con las normas del Ministerio de trabajo y seguridad social, la empresa cuenta el Reglamento de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial debidamente aprobado, implementado y divulgado en cartelera para el conocimiento de todos los empleados. Se adelantan campañas de capacitación sobre seguridad industria.
- Directrices Gerenciales, a través de comunicaciones internas.
- El Manual de Cargos, Funciones y Perfiles, se encuentra elaborado y en plena aplicación, fue comunicado a cada funcionario.
- Manual de procedimientos: Elaborados, aprobados y difundidos los manuales relacionados con compras y el comercial.

### **6.3 MARCO TEÓRICO**

La economía globalizada en la que las empresas actualmente deben funcionar, requiere que respondan con celeridad y de forma oportuna a las exigencias del

mercado, no solo para cumplir con uno de los objetivos primordiales que tiene una empresa, como lo es la satisfacción de las necesidades de los clientes, sino para lograr la permanencia y de cierto modo subsistir a los continuos cambios del mercado, por tanto, es de vital importancia que la organización cuente con un esquema de toma de decisiones eficaz que le permita analizar y deliberar todas las posibilidades que le ofrece el medio, de forma rápida y acertada en un mundo tan cambiante que exige respuestas en tiempos record para mitigar el riesgo de ser desplazadas de la economía internacionalizada, y así, evitar ante las problemáticas, incurrir en procesos de toma de decisiones lentos e inexactos inclinando a la empresa a la escogencia equivocada o no acertada de decisiones que puedan afectar la operación de la empresa, generándole reprocesos y costos adicionales por las decisiones mal tomadas.

Lo anterior se asocia con lo mencionado por Ana Lucia Dulce en su trabajo de grado *Análisis de los factores que inciden en el manejo de capital de trabajo en la empresa MONTAGAS S.A. ESP de la Ciudad de San Juan de Pasto periodo 2009-2011*, que es la base para la presente investigación en el cual afirma que “Casi todas las decisiones empresariales tienen consecuencias financieras”. Tiempo atrás el conocimiento de las finanzas quedaba reservado al departamento o persona encargada de tal labor y los restantes departamentos se limitaban a sus respectivas responsabilidades. Actualmente, en la empresa moderna las decisiones se toman de forma más coordinada y la conexión interdepartamental resulta imprescindible para lograr los objetivos generales de cualquier empresa: crecer y permanecer.

**6.3.1 La toma de decisiones.** La toma de decisiones es un proceso vital para la elección de alternativas en diferentes circunstancias y contextos de la vida en general, familiar y empresarial. Para la empresa MONTAGAS S.A. ESP., debe ser uno de los ejes fundamentales en su desarrollo porque de las decisiones que se tomen depende el éxito o fracaso de las estrategias que encamine para el logro de sus objetivos.

**6.3.1.1 Historia de la toma de decisiones.** En el artículo *Una breve historia de la toma de decisiones*, tomado de La revista Harvard Business Review, menciona que la toma de decisiones es una antigua y amplia búsqueda humana, que se remonta a una época en que las personas buscaban consejos de las estrellas. Desde entonces, el ser humano se ha esforzado por inventar mejores herramientas con ese propósito, desde los sistemas numéricos hindú-arábigo y el álgebra hasta la aplicación de Descartes del método científico. Una creciente sofisticación en la gestión del riesgo, junto a una matizada comprensión del comportamiento humano y avances que respaldan e imitan los procesos cognitivos, han mejorado la toma de decisiones en algún momento de la mitad del

siglo pasado, un ejecutivo de una empresa telefónica, importó el término toma de decisiones desde la administración pública al mundo de los negocios.

La teoría de las decisiones nace con (Simón, 1988), quién concibe a la organización como un sistema de decisiones, en el cual cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomando decisiones individuales relacionadas con alternativas más o menos racionales de comportamiento.

Después de investigar diferentes teorías se puede observar que se le dio mayor importancia a las acciones que se realizaban en cada organización, que a las decisiones que daban origen a estas acciones. Según la teoría del comportamiento, todos los miembros de una organización toman decisiones, en todas las dependencias y en los diferentes niveles jerárquicos, además cada uno en diferentes situaciones.

Al estudiar las organizaciones más afondo, se puede concluir que cada una tiene diferentes procesos de toma de decisiones, y que cada uno de éstos a su vez, forma un sistema de decisiones, esto convierte la toma de decisiones en un elemento fundamental dentro de la planeación de cualquier organización. Por lo tanto, se puede afirmar que es un requisito indispensable tomar una decisión para que exista un plan, es por esta razón que muchos directivos consideran la toma de decisiones como su principal labor, ya que deben escoger que se debe hacer dependiendo cada situación.

**6.3.1.2 Definición de la toma de decisiones.** Según (Stoner, Freeman, & Gilbert, ADMINISTRACION, 1996), la administración es el ejercicio de dar forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones formales, y el arte de tomar decisiones es medular para ello. La toma de decisiones – identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad – es una parte importante de la labor de todo gerente. Sobra decir que todos tomamos decisiones. Lo que diferencia este ejercicio en la administración es la atención sistemática y especializada que los administradores prestan a la toma de decisiones.

Para (Koontz, Weihrich, & Cannice, ADMINISTRACION Una perspectiva global y empresarial, 2008), la toma de decisiones se define como la selección de un proyecto de acción de entre varias alternativas; se encuentran en el centro de la planeación. No puede decirse que un plan existe a menos que una decisión – un compromiso de recursos, dirección o reputación – haya sido tomada. Hasta ese momento, sólo hay estudios de planeación y análisis. En ocasiones los gerentes consideran la toma de decisiones como una tarea principal, pues constantemente deciden qué hacer, quien debe hacerlo y cuándo, dónde y en ocasiones, hasta cómo hacerse. Sin embargo, la toma de decisiones es solo un paso en el sistema de la planeación. Hasta cuando se hace rápido y sin pensarlo mucho, o cuándo una acción tiene influencia sólo por unos minutos, es parte de la planeación.

También es parte de la vida diaria de todos. Pocas veces se puede juzgar un proyecto de acción por sí sólo porque virtualmente cada decisión debe estar dirigida a otros planes.

Después de estudiar algunos puntos de vista de diferentes autores, se puede decir que la toma de decisiones es el resultado de un proceso mental propio del ser humano, el cual tiene una serie de opciones para actuar en una situación en específica. Este proceso genera en sí un cambio de estado de la situación, ya que el proceso se da para iniciar, finalizar o cambiar una situación.

De acuerdo a (Stoner, Freeman, & Gilbert, ADMINISTRACION, 1996), el tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso para tomar decisiones. La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que llevarán hacia el futuro. La toma de decisiones también se basa en el pasado; las experiencias del pasado – positivas y negativas – desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables. Por consiguiente, los objetivos para el futuro se basan, en parte, en experiencias del pasado.

El gerente, cuando toma las decisiones, no está aislado. Al mismo tiempo hay otras personas decidiendo dentro de la misma organización y fuera de ella, en las oficinas de otras empresas o del gobierno, así como organizaciones sociales. Cuando los gerentes proyectan las posibles consecuencias de sus decisiones, deben estar conscientes de que las decisiones de terceros pueden contraponerse o interactuar con las suyas. En pocas palabras, la toma de decisiones es un proceso conducido por los gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones.

**6.3.1.3. Detectar problemas y oportunidades.** Según (Stoner, Freeman, & Gilbert, ADMINISTRACION, 1996), en la toma de decisiones se trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. En muchos casos, un problema puede presentar una oportunidad disfrazada. El problema de las quejas de los clientes debido a las demoras de las entregas de los pedidos, por ejemplo, también se podrían considerar una oportunidad para rediseñar los procesos de producción y los servicios al cliente. Como los gerentes enfrentan muchos problemas y oportunidades, esta explicación empezará a partir de los factores que sirven a los gerentes eficaces para reconocer problemas tanto como oportunidades. Después se analizarán las circunstancias que llevan a los gerentes a actuar.

En el caso de 35 campesinos afroamericanos de la asociación de pequeños agricultores de Georgia, reconocer un problema fue el primer paso para identificar una oportunidad. Estos agricultores, que vendían la mayor parte de su soya como forraje para animales con una utilidad muy modesta, se las iban arreglando. Los

campesinos, adoptaron un enfoque global y se pusieron en contacto con Seiho Tajiri, de 84 años, que llevaba mucho viviendo en Atlanta. Tajiri consideró que si cultivaban soya de mejor calidad, tendrían una oportunidad en su natal Japón, que solo produce una parte pequeña de la soya que necesita. Con la ayuda de Tajiri, un grupo de campesinos viajó a Japón en 1993 y negoció un pedido de 200 toneladas de soya con Takano Foods, el fabricante más importante de natto, un plato de soya fermentada que le gusta mucho a los Japoneses. Ahora, los campesinos están buscando ampliar las oportunidades que les ofrece el comercio mundial. Como dice Lucious Abrams, campesino de tercera generación: “ Ellos necesitaban la soya y nosotros necesitamos el mercado”.

Según (Stoner, Freeman, & Gilbert, Administración, 1996) en la toma de decisiones se trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al deseado o en muchos casos puede presentar una oportunidad disfrazada, por lo tanto la Gerencia debe desarrollar la habilidad de reconocer en los problemas las oportunidades que existen para que pueda implementar acciones de mejora que impulsen a su empresa a generar mayor productividad y un fuerte posicionamiento en el mercado.

Para William Pounds, que es citado por (Stoner, Freeman, & Gilbert, Administración, 1996) el proceso para detectar problemas suele ser informal e intuitivo. Por regla general, son cuatro las situaciones que alertan a los gerentes cuando se puede presentar un problema:

1. *Una desviación de la experiencia pasada* significa que se ha roto un patrón existente de la actuación de la organización. Las ventas del año actual son inferiores a las del anterior; los gastos se han disparado repentinamente, la rotación de empleados ha aumentado. Hechos como estos señalan al gerente que existe un problema.
2. *Una desviación del plan establecido* significa que no se está alcanzando las proyecciones o las expectativas de los gerentes. La cantidad de utilidades es inferior a la esperada; un departamento ha excedido su presupuesto; un proyecto no cumple con el programa. Estas circunstancias señalan al gerente que se debe hacer algo para que el plan vuelva a seguir su curso.
3. *Otras personas presentan problemas al gerente con frecuencia.* Los clientes se quejan de las demoras de las entregas; los gerentes de los niveles altos establecen otras normas para los resultados del departamento del gerente; los empleados renuncian. Muchas de las decisiones que toman los gerentes, todos los días, entrañan problemas que les han presentado terceros.
4. *El desempeño de la competencia también pueden producir situaciones que requieren resolver problemas.* Cuando otras empresas desarrollan procesos nuevos o mejoran sus procedimientos de operaciones, el gerente quizá tenga que reevaluar los procesos o los procedimientos de su organización.

De acuerdo a lo señalado por (Stoner, Freeman, & Gilbert, Administración, 1996), quienes afirman que los gerentes que están alerta, suelen sentir los problemas muy pronto. Un estudio realizado por Marjorie A. Lyles e Ian I. Mitroff incluía datos de casos de gerentes de los niveles altos de organizaciones importantes. El 80% de estos gerentes dijo que sabían que existía un problema importante antes de que apareciera en los estados financieros o en otros indicadores formales, incluso antes de que terceros se lo presentaran. Mencionó que sus fuentes de información eran “la comunicación informal y la intuición”.

No siempre es sencillo detectar problemas, más aún cuando surgen por primera vez, sin embargo el hecho de que las situaciones sean repetitivas no garantiza que los problemas se identifiquen de inmediato, puesto que a veces se puede presentar falsas expectativas que nada tienen que ver con la realidad que se vive, en estos casos, las experiencias pasadas no representan una guía confiable para los hechos futuros. El pasado puede desempeñar un papel muy importante en la toma de decisiones, aunque eso no significa que lo que ocurrió en el pasado continuará ocurriendo de manera automática en el futuro.

En cuanto a la detección de oportunidades, según (Stoner, Freeman, & Gilbert, Administración, 1996) no siempre se percibe con claridad si la situación que enfrenta el gerente representa un problema o una oportunidad, ya que estas dos posibilidades suelen estar entrelazadas muchas veces, es así como dejar pasar oportunidades puede causar problemas a las organizaciones, mientras que al estudiar problemas con frecuencia, se pueden encontrar oportunidades. David B. Gleicher, consultor administrativo, hace una referencia muy útil entre los dos términos, dice que un problema es aquello que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos y que la oportunidad es aquello que ofrece la posibilidad de superar los objetivos.

El método de la investigación dialéctica, en ocasiones llamado el método del abogado del diablo, es muy útil para resolver problemas y detectar oportunidades. Con este método, la persona que toma la decisión determina las soluciones posibles y los supuestos que las fundamentan, plantea lo contrario de todas las hipótesis y, de ahí, elabora soluciones contrarias a través de los supuestos contrapuestos. Este proceso puede generar más alternativas de soluciones útiles, así como detectar oportunidades que han pasado inadvertidas.

Existen muchísimas investigaciones que abordan como resolver problemas, detectar oportunidades. Peter Drucker asienta con claridad que las oportunidades – y no los problemas – son clave para el éxito de la organización y la administración. Drucker comenta que el resolver un problema simplemente restaura la normalidad, pero el progreso “necesariamente proviene de explotar oportunidades”. Drucker liga el aprovechamiento de las oportunidades con la eficacia: detectar “aquello que se debe hacer y ...[concentrar] en éstas cosas recursos y esfuerzos”. Cuando la toma de decisiones está ligada a detectar

oportunidades, esto implica, con toda claridad, elegir acciones que puedan contribuir a crear el futuro de la organización.

Es innegable entonces que se requiere del juicio del gerente para definir una situación como problema o como oportunidad, basándose en el conocimiento del ambiente de sus organizaciones. Por tal motivo la obtención de información, por medio de sistemas formales o informales constituye un elemento tan importante para la gerencia.

Sin embargo, como han señalado William Guth y Renato Tagiuri, la información reunida es filtrada por los valores y antecedentes de los gerentes, lo que también influye en el tipo de problemas y oportunidades que eligen para trabajar. Si los gerentes están movidos primordialmente por valores económicos, por regla general toman decisiones sobre cuestiones prácticas, por ejemplo las que implican comercialización, producción o utilidades. Si les preocupa mucho el ambiente natural, quizá busquen con ahínco problemas y oportunidades que tienen implicaciones ecológicas. Si su inclinación es política, quizá les preocupe más competir con otras organizaciones o su progreso personal.

Ante la importancia que tiene ahora la calidad y la mejora continua, el benchmarking representa una forma de reunir información que está adquiriendo una vez más importancia en las organizaciones. Por ejemplo, en 1990, la alta dirección de Digital Equipment Corporation decidió adoptar el benchmarking para mejorar todos los aspectos funcionales. En el departamento de relaciones públicas, se constituyó un equipo que trabajaría con 25 practicantes, guiados por un gerente de benchmarking.

Estos establecieron cinco campos de estudio, por ejemplo las relaciones con los medios e identificaron 20 empresas (entre ellas Whirlpool, Apple y Hewlett-Packard), que entrevistarían por teléfono para reunir información. Incluso la competencia cooperó contestando a sus 25 preguntas; dado el clima actual de alianzas estratégicas y asociaciones, las industrias están más dispuestas a abrirse y compartir información. De las 20 empresas, se seleccionó a cuatro que serían visitadas para obtener respuestas más completas sobre determinados campos de experiencia. Una vez reunidos y analizados los datos, DEC usó la información como base para decisiones en cuanto a ideas y enfoque nuevos.

Los antecedentes y la experiencia de los gerentes también influyen en lo que verán como problemas u oportunidades. Un estudio de ejecutivos realizado por De Witt C. Dearborn y Herbert A. Simón arrojó que los gerentes de distintos departamentos definen el mismo problema en términos diferentes. En este estudio, cada ejecutivo tendía a ser sensible a la parte del asunto que se relacionaba con su departamento a definir las oportunidades y los problemas desde su perspectiva particular. Por ejemplo, los gerentes de mercadotecnia quieren que los inventarios sean grandes y consideran que los inventarios

pequeños reflejan una situación problemática. Por otra parte, los gerentes de finanzas consideran que los inventarios elevados son un problema y, en la mayoría de los casos, prefieren los inventarios bajos.

**6.3.1.4. Naturaleza de la toma de decisiones gerenciales.** Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones. Los asuntos de rutina o poca importancia, por ejemplo las devoluciones de mercancía, se pueden manejar mediante un procedimiento establecido, una especie de decisión programada.

Las decisiones más importantes, por ejemplo la ubicación de una nueva tienda, requieren una decisión no programada, una solución específica lograda mediante un proceso menos estructurado para tomar decisiones y resolver problemas. Como todas las decisiones entrañan hechos futuros, los gerentes también deben aprender a analizar la certidumbre, los riesgos y la incertidumbre relacionados con los cursos alternativos e acción.

**6.3.1.4.1 Decisiones programadas y no programadas.** Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, se facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el rango salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes, sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevara en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas. En el caso de Nike comprar tiempo de publicidad en televisión es una decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes. Por ejemplo, decidir cómo manejar las quejas de los clientes en forma individual resultaría muy caro y requeriría mucho tiempo, mientras que una política que dice “se dará un plazo de 14 días para los cambios de cualquier

compra” simplifica mucho las cosas. Así pues, el representante de servicios a clientes tendrá más tiempo para resolver asuntos más espinosos.

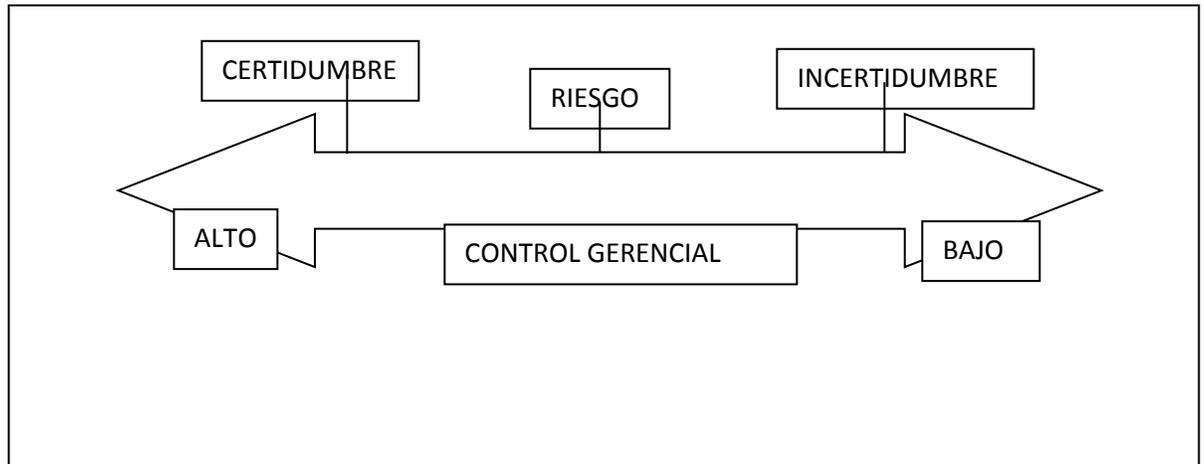
**Las decisiones no programadas** abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de productos que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad – de hecho los problemas más importantes que enfrentará el gerente - , normalmente, requerirán decisiones no programadas. Un ejemplo de una decisión no programada de Nike sería como diseñar y comercializar calzado par baloncesto, más moderno y avanzado.

Conforme se sube por la jerarquía de la organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas adquiere más importancia. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de los gerentes pretende mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.

**6.3.1.5 Condiciones que inciden en las decisiones.** El autor (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996), habla sobre las condiciones que inciden en las decisiones: la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre. Cuando las personas identifican las circunstancias y los hechos, así como el efecto que podrían tener en la posibilidad de preverlos, tomarán decisiones en condición de certidumbre. A medida que la información disminuye y se torna ambigua, la condición de riesgo entra en el proceso de la toma de decisiones. En la condición de incertidumbre, las personas que toman una decisión cuentan con poca información o ninguna acerca de las circunstancias y los criterios que deben fundamentarla.

**6.3.1.5.1. Certidumbre, riesgo e incertidumbre.** Al tomar decisiones, los gerentes deben ponderar alternativas, muchas de las cuales implican hechos futuros difíciles de pronosticar, por ejemplo la reacción de un competidor ante una nueva lista de precios, las tasas de interés a tres años o la confiabilidad de un proveedor nuevo. Las situaciones de la toma de decisiones muchas veces se clasifican en continuo que va de la certidumbre (muy pronosticable), pasando por los riesgos, hasta la incertidumbre (muy poco pronosticable) (Véase la figura).

**Figura 1. El continuo de las condiciones para tomar decisiones**



**Fuente.** (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

**CERTIDUMBRE.** En condiciones de **certidumbre**, conocemos nuestro objetivo y contamos con información exacta, medible y confiable del resultado de cada una de las alternativas que estamos considerando.

**RIESGOS.** Los **riesgos** se presentan siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las **probabilidades** que conducirán al estado deseado.

**INCERTIDUMBRE.** En condiciones de **incertidumbre**, se sabe muy poco de las alternativas o sus resultados. La incertidumbre puede nacer de dos fuentes. En primer lugar, los administradores pueden enfrentar condiciones externas que están fuera de su control, total o parcialmente, por ejemplo el clima – un factor importante para un festival de tres días que tendrá lugar en instalaciones al aire libre -. En segundo, y de igual importancia, el gerente quizá no tenga acceso a información clave.

Por otro, según (Koontz, Wehrich, & Cannice, ADMINISTRACION Una perspectiva global y empresarial, 2008), define la importancia y limitaciones de la toma de decisiones racional así como también la racionalidad, el factor limitante y la metodología de trabajar en las alternativas como parte fundamental del proceso de toma de decisiones.

**6.3.1.6. El proceso de la toma de decisiones.** La necesidad de tomar decisiones rápidamente en un mundo empresarial es cada vez más compleja y debido a la continua transformación económica, social, ambiental, tecnológica, etc., puede ser una tarea muy ardua, por la cantidad de información que se debe utilizar para adoptar la decisión más adecuada. Para (Simon, 1988), la toma de

decisiones es una tarea inseparable del quehacer de una organización, por lo que hay que asegurarse que las decisiones que se tomen sean lo más correctas posibles para garantizar acciones efectivas, lo cual define claramente que debe ser reconocido como un proceso importante en las organizaciones, por ser una de las mayores responsabilidades que tiene que asumir la gerencia, enmarcándose en un conjunto de fases que se debe seguir para incrementar la probabilidad de que las elecciones sean lógicas y óptimas. Esto no significa que sea una camisa de fuerza, pues depende del tipo de decisiones que se deben tomar, lo cual en muchos casos conlleva a que no se recorra secuencialmente cada paso.

Sin embargo, cuando haya lugar a este proceso, muchas veces dentro de un equipo liderado por la alta dirección, se deberá focalizar las soluciones de manera versátil, evitando el conflicto de intereses entre las partes que intervienen; alentando las contribuciones para enriquecer y fortalecer el proceso; no perdiendo de vista las metas para garantizar su logro en condiciones viables y prácticas; impulsando el pensamiento creativo para que las soluciones produzcan un valor agregado y, promoviendo la calidad de las ideas, para que el proceso de toma de decisiones en verdad se constituya en un detonante para la empresa.

El proceso de toma de decisiones ha sido ampliamente estudiado y analizado en diferentes áreas del conocimiento, sin embargo al relacionarse unas y otras, se puede establecer que no existen variaciones trascendentales.

Por su parte, (Simon, 1988) sintetizó el proceso en cuatro pasos:

- Inteligencia: Reconocer la existencia del problema
- Diseño: Generar alternativas de solución
- Selección: Evaluar y seleccionar una alternativa
- Implantación: Poner en marcha y dar seguimiento a la alternativa seleccionada

**6.3.1.7. Planificación de la toma de decisiones.** Según, (Koontz, Weihrich, & Cannice, ADMINISTRACION Una perspectiva global y empresarial, 2008) enmarca la planificación de la toma de decisiones de la siguiente forma:

### **ESTAR CONSCIENTES DE LAS OPORTUNIDADES**

Aun cuando precede la planeación real y, por tanto, no es estrictamente una parte del proceso de planeación, la percepción de oportunidades en el ambiente externo, así como dentro de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben dar un vistazo preliminar a posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y por completo, saber cuál es la posición de su compañía con respecto a sus fortalezas y debilidades, comprender que problemas tiene que resolver y por qué, asimismo saber qué puede esperar

para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

## **ESTABLECER OBJETIVOS**

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada. Esto se debe hacer pensando a largo plazo, así como para el corto. Los objetivos especifican los resultados que se esperan e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse por la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento importante. Los principales objetivos departamentales a su vez controlan los objetivos de los departamentos subordinados y así hasta el final de la línea. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa las metas derivadas. Los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

## **DESARROLLAR PREMISAS**

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, circular y obtener el acuerdo para utilizar premisas de planeación críticas como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son suposiciones acerca del ambiente donde el plan debe desarrollarse. Es importante para todos los gerentes involucrados en la planeación acordar las premisas. De hecho, el más importante principio de las premisas de planeación es éste: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿Qué tipo de mercados habrá? ¿Qué volumen de ventas? ¿Qué precios? ¿Qué productos? ¿Qué desarrollos técnicos? ¿Qué costos? ¿Qué niveles de sueldos? ¿Qué tasas y políticas de impuestos? ¿Qué nuevas plantas? ¿Qué políticas con respecto a los dividendos? ¿Qué ambiente político o social? ¿Cómo se financiará la expansión? ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?

## **DETERMINAR CURSOS DE ALTERNATIVA**

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción de alternativa, especialmente los más evidentes. Pocas veces hay un plan para el

que no existan alternativas razonables y con frecuencia una alternativa que no es la obvia demuestra ser la mejor.

El problema que se presenta con más regularidad no es encontrar alternativas, sino reducir su número para de esa forma analizar la más prometedora. Aún con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite al número de alternativas que pueden examinarse a fondo. Por lo común, el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

### **EVALUAR CURSOS DE ALTERNATIVA**

Después de buscar cursos de alternativa y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluar dichas alternativas sopesándolas a la luz de las premisas y metas. Un curso puede parecer el más redituable, pero requerir un fuerte despliegue de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero implicar menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía

Existen tantos cursos de alternativa en la mayoría de las situaciones, y tantas variables y limitaciones a considerar, que la evaluación puede ser en extremo difícil. Debido a estas complejidades, las metodologías más nuevas y las aplicaciones así como el análisis se discuten en la sexta parte sobre el control.

### **SELECCIONAR UN CURSO**

Este es el punto donde el plan es adoptado, el punto real de la toma de decisiones. En ocasiones, un análisis y una evaluación de cursos de alternativa revelarán que dos o más de éstos son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios cursos de acción, en lugar del mejor curso.

### **FORMULAR PLANES DERIVADOS**

Cuando se toma una decisión, la planeación pocas veces es completa y un séptimo paso está indicado. Los planes derivados son casi siempre requeridos para apoyar el plan básico.

### **CUANTIFICAR PLANES MEDIANTE PRESUPUESTOS**

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado, como se señaló en la discusión sobre los tipos de planes, es cuantificarlos al convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y gastos, con utilidades o sobrantes y los presupuestos de las partidas de la hoja general de balance como gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede

tener sus propios presupuestos, generalmente de gastos y gastos de capital, que se ligan al presupuesto general.

Si se hacen bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecen estándares importantes contra los cuales el progreso de planeación puede medirse.

Es así como se considera pertinente que las empresas apliquen desde cada departamento o unidad de negocio los anteriores pasos con el fin de evaluar permanentemente las condiciones de mercado para la oportuna toma de decisión.

**6.3.1.8 Modelos para la toma de decisiones.** Los modelos para la toma de decisiones en el manejo del capital de trabajo de una empresa representan situaciones reales y normales que le permiten economizar tiempo y esfuerzo, simplifica y facilita la comprensión y elección de alternativas. De tal forma que en el área financiera con los resultados obtenidos del modelo se puedan tomar decisiones y ejecutarlas. Entre más complicada se torna la decisión, se concibe más importante la utilización de los modelos para la obtención de resultados esperados tanto administrativos como económicos. A medida que las decisiones son más complejas se hace más necesario el uso de modelos. Generalmente, las decisiones simples y repetitivas pueden realizarse en la mente, y quizás de una manera informal e intuitiva. Pero si el problema es poco frecuente o complejo, se dedicará más tiempo en pensar en él.

Se ha tenido en cuenta varios modelos administrativos para la toma de decisiones que se consideran relevantes para implementar un proceso adecuado que sirva para la empresa MONTAGAS S.A. ESP. De la Ciudad San Juan De Pasto y fortalecer el manejo del capital de trabajo con un sistema adecuado de toma de decisiones.

**6.3.1.8.1 Modelo Racional.** La toma de decisiones se considera como parte importante de la planeación. De hecho, dada la percepción de una oportunidad y una meta, el proceso de toma de decisiones es en realidad el centro de la planeación. Así en este contexto el proceso que lleva a tomar una decisión podría ser considerado como 1) hacer premisas, 2) identificar alternativas, 3) evaluar alternativas en términos de la meta que se busca y 4) elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión.

Si bien se hace hincapié en la lógica de técnicas de elección de un curso de acción, el estudio mostrará que la toma de decisiones es en realidad uno de los pasos de la planeación.

Con frecuencia se dice que la toma de decisiones efectiva debe ser racional. Pero, ¿Qué es la racionalidad? ¿Cuándo esta una persona pensando o decidiendo racionalmente?

Las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no se puede lograr sin acción. Debe tener una clara comprensión de los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta bajo las circunstancias y limitaciones, así como reunir la información y la habilidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta.

Las personas pocas veces logran racionalidad completa, especialmente en la administración. En primer lugar, ya que nadie puede tomar decisiones que afecten el pasado, estas deben operar hacia el futuro y este casi siempre incluye incertidumbre. En segundo lugar, es difícil identificar todas las alternativas que podrían seguirse para llegar a una meta; esto es muy cierto cuando la toma de decisiones incluye hacer algo que nunca se ha hecho antes. Más aun, en la mayoría de los casos, no todas las alternativas se pueden analizar, incluso con las técnicas analíticas y las computadoras disponibles.

### **Racionalidad limitada o “Ligada”**

Un gerente debe estar consciente y aceptar la racionalidad limitada o “Ligada”. En otras palabras, limitaciones de información, tiempo y certidumbre restringen la racionalidad, aun si el gerente se esfuerza por ser completamente racional. Ya que en la práctica los gerentes no pueden ser del todo racionales, en ocasiones permiten que su desagrado por los riesgos – su deseo de “jugar a la segura” – interfiera con el deseo de llegar a la mejor solución según las circunstancias. Herbert Simón llamo a esto **satisfacer**, es decir, escoger un curso de acción que sea satisfactorio o bueno según las circunstancias. Aunque muchas decisiones gerenciales se toman con el deseo de “salir adelante” con la mayor seguridad posible, muchos gerentes intentan tomar las mejores decisiones que puedan dentro de los límites de la racionalidad y a la luz del grado y naturaleza de los riesgos involucrados.

### **Desarrollos de alternativas y el factor limitante**

Cuando se conocen las metas y hay un acuerdo con las premisas de planeación claras, el primer paso en la toma de decisiones es desarrollar alternativas. Casi siempre hay alternativas para cualquier curso de acción; en realidad, si solo parece haber una forma de hacer algo, esa forma probablemente está equivocada. Si, se piensa en un curso de acción único, es evidente que no se ha pensado bien.

La capacidad de desarrollar alternativas a menudo es tan importante como ser aptos para seleccionar correctamente entre ellas. Por otra parte, la ingenuidad, la investigación y el sentido común con frecuencia descubrirán tantas elecciones que ninguna de ellas será evaluada de manera adecuada. El gerente necesita ayudar en esta situación y esta ayuda, así como la asistencia al elegir la mejor alternativa, se encuentra en el concepto del factor limitante o estratégico.

Un factor limitante obstruye la manera de lograr un objetivo deseado. Identificar los factores limitantes de una situación determinada hace posible precisar la búsqueda de alternativas a aquellas que superan los factores los factores limitantes. El **principio del factor limitante** establece que al identificar y superar esos factores que se oponen de manera importante a una meta, hace posible seleccionar el mejor curso de acción.

### **Evaluación de alternativas**

Una vez que se han determinado las alternativas apropiadas, el siguiente paso de la planeación es evaluarlas y seleccionar la que mejor contribuya a la meta. Este es el punto final de la toma de decisiones, aunque estas también deben tomarse en los otros pasos de la planeación: al seleccionar metas, al escoger premisas críticas y hasta seleccionar alternativas.

### **Factores cuantitativos y cualitativos**

Al comparar planes de alternativa para alcanzar un objetivo, es probable que las personas piensen exclusivamente en **factores cuantitativos**. Se trata de factores que pueden medirse en términos numéricos, como el tiempo o varios costos fijos y operativos.

Nadie cuestionaría la importancia de este tipo de análisis, pero el éxito del proyecto estaría en riesgo si los factores intangibles o cualitativos fuesen ignorados. Los **factores cualitativos o intangibles** son aquellos difíciles de medir numéricamente, como la calidad de las relaciones laborales, el riesgo de cambios tecnológicos o el clima político internacional. Existen demasiadas instancias en las que un excelente plan cuantitativo fue destruido por una guerra imprevista, un buen plan de marketing vuelto inoperante por una prolongada huelga de transportistas o un plan de préstamos racional entorpecido por una recesión económica. Estas ilustraciones señalan la importancia de prestar atención a los factores cuantitativos y cualitativos al comparar alternativas.

Para evaluar y comparar los factores intangibles de un problema de planeación y tomar decisiones, los gerentes deben identificar estos factores primero y luego determinar si se les puede dar una medición cuantitativa razonable. De no ser así, deben averiguar lo más que puedan acerca de los factores, quizá calificarlos en términos de su importancia, comparar su influencia probable en el resultado con la de los factores cuantitativos y luego llegar a una decisión, la cual puede dar un peso predominante a una intangible única.

## **Análisis marginal**

La evaluación de alternativas puede requerir la utilización de la técnica de **análisis marginal** para comparar el ingreso y el costo adicional que surgen de la producción creciente. De donde el objetivo es maximizar las utilidades, esta meta se alcanzara, como la economía elemental enseña, cuando el ingreso y el costo adicionales sean iguales. En otras palabras, si el ingreso adicional da una mayor cantidad es superior a su costo adicional, se obtendrán más utilidades al producir más. Sin embargo, si el ingreso adicional de la mayor cantidad es menor a su costo adicional puede obtenerse mayor utilidad al producir menos.

El análisis marginal puede utilizarse para comparar factores distintos a costos e ingresos. Por ejemplo, para encontrar la producción óptima de una máquina, los insumos podrían ser variados contra la producción hasta que los insumos adicionales sean iguales a la producción adicional. Este sería entonces el punto de eficiencia máxima de la máquina. O el número de subordinados que se reportan a un gerente podría incrementarse al punto en el que ahorros en costos adicionales, mejor comunicación y moral, y otros factores sean iguales a las pérdidas adicionales en la efectividad de control, liderazgo y factores similares.

## **Análisis de efectividad de costos**

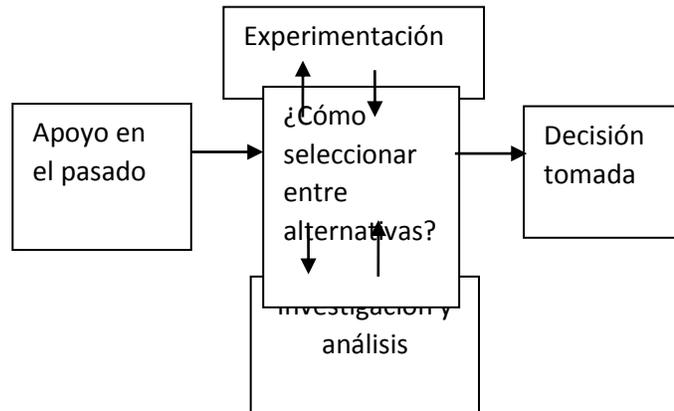
Una mejoría o variación del análisis marginal tradicional es el análisis de efectividad de costos, o análisis costo-beneficio. El **análisis costo-efectividad** busca la mejor relación de beneficio y costo; lo cual significa, por ejemplo, encontrar la forma menos costosa de llegar a un objetivo u obtener el mayor valor para un gasto determinado.

**Seleccionar una alternativa:**

### **Tres enfoques**

Al seleccionar entre alternativas, los gerentes pueden utilizar tres enfoques básicos: 1) experiencia 2) experimentación 3) investigación y análisis

**Figura 2. Enfoque para selección de una alternativa**



**Fuente.** (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración una perspectiva Global y Empresarial, 2008)

### **BASES PARA LA SELECCIÓN ENTRE CURSOS DE ACCIÓN ALTERNATIVOS** **Experiencia**

Depende de la experiencia anterior tal vez tiene más importancia de la que merece en la toma de decisiones. Los gerentes experimentados, por lo común creen, a menudo sin percatarse de ello, que las cosas que han logrado con éxito y los errores que han cometido ofrecen guías casi infalibles para el futuro. Es probable que esta actitud sea más pronunciada cuanto mayor sea la experiencia del gerente y éste haya escalado más posiciones en la organización.

Hasta cierto grado, la experiencia es la mejor maestra. El hecho mismo de que los gerentes hayan alcanzado su posición parece justificar sus decisiones pasadas. Más aun el proceso de analizar los problemas a fondo, tomar decisiones y ver programas tener éxito o fracasar, da lugar a un grado de buen juicio (a veces rayando en la intuición). No obstante, muchas personas no aprenden de sus errores y hay gerentes que nunca parecen adquirir el sano juicio requerido por la empresa moderna.

Depender de la experiencia pasada como guía para una acción futura puede ser peligroso. Primero, la mayoría de las personas no reconocen las razones subyacentes de sus errores o fracasos. Segundo, las lecciones de la experiencia pueden ser completamente inaplicables a nuevos problemas. Las buenas decisiones deben ser evaluadas contra sucesos futuros, en tanto que la experiencia pertenece al pasado.

Por otra parte, si una persona analiza la experiencia con cuidado, más que seguirla a ciegas, y si él o ella destilan la experiencia los motivos fundamentales de éxitos o fracasos, la experiencia puede ser útil como una base para el análisis

de decisiones. Un programa exitoso, una compañía bien administrada, una promoción de productos exitosa, o cualquier otra decisión que resulte bien proporcionar datos útiles para esa destilación. Tal como los científicos no titubean en construir sobre la investigación de otros y sería tonto concretarse a duplicarla, los gerentes pueden aprender mucho de los demás.

### **Experimentación**

Una forma evidente para decidir entre alternativas es probar una de ellas y ver qué ocurre. La experimentación se utiliza a menudo en la investigación científica. Se dice que debería ser utilizada con mayor frecuencia en la administración y que la única forma en que un gerente puede estar seguro de que algunos planes son correctos – en especial en vista de los factores intangibles – es probar las diversas alternativas y ver cuál es la mejor.

Es probable que la técnica experimental sea la más cara de todas, especialmente si un programa exige fuertes gastos de capital y personal, y si la empresa no puede darse el lujo de probar varias alternativas con firmeza. Además, después de que un experimento ha sido probado, todavía puede haber dudas con respecto a lo que se probó, ya que el futuro no puede duplicar el presente. Por tanto esta técnica solo se puede utilizar después de considerar otras alternativas.

Por otra parte, hay muchas decisiones que no pueden tomarse hasta que el mejor proyecto de acción haya sido certificado por el experimento. Hasta las reflexiones sobre la experiencia o la investigación más cuidadosa no aseguran a los gerentes decisiones correctas. Esto se ilustra mejor en la planeación de un nuevo aeroplano. Un fabricante de aviones puede recurrir a la experiencia personal y la de otros fabricantes y usuarios de aviones nuevos. Ingenieros y economistas pueden hacer extensos estudios de estrés, vibración, consumo de combustible, velocidad, asignación de espacio y otros factores. Pero estos estudios no dan respuesta a todas las preguntas relativas a las características de vuelo y la economía de un avión exitoso; por tanto, casi siempre se requiere cierta experimentación en el proceso de seleccionar el proyecto correcto a seguir.

**6.3.1.8.2. Modelo de los cubos de basura.** Según (Bateman & Snell, 2004), el modelo de cubo de basura fue desarrollado para explicar el patrón de toma de decisiones en las organizaciones que experimentan una incertidumbre muy alta. Los creadores de este modelo Michael Cohen, James March y Johan Olsen, llamaron a las condiciones demasiado inciertas, anarquía organizada, porque estas no dependen de la jerarquía vertical normal de autoridad ni de reglas de decisión burocrática.

Los autores del modelo manifiestan que las decisiones no tienen un esquema o un proceso lineal y ordenado en etapas como los demás modelos. La empresa presenta problemas, soluciones, participantes y situaciones que de estar unidos

correctamente estos cuatro elementos se pueden tomar decisiones aleatorias que pueden ser o no correctas.

En este modelo, no se fijan límites simplemente se toman decisiones de acuerdo al momento que se presentan y requieran, y los participantes dan una solución racional. Propone pasar por alto, o más bien, posponer, los problemas organizacionales más complicados, ya que a la hora de tomar decisiones rápidas no son los más urgentes. Luego menciona aquellos problemas que durante mucho tiempo han sido tratados pero que aún no han podido ser solucionados. Es entonces cuando éstos son desplazados a otros campos de decisión para su futuro replanteamiento y más sencilla solución.

**6.3.1.8.3 Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret.** En este modelo la toma de decisiones se da a nivel de la alta gerencia, describe tres fases características pero no indica una relación secuencial entre ellas.

La primera se llama identificación en la toma de decisiones estratégicas y comprende dos actividades: la de reconocimiento de la decisión donde se identifican oportunidades, problemas y crisis, y la de diagnóstico donde se trata de comprender al máximo posible, los síntomas del problema y sus causas.

Segunda fase, es la de Desarrollo, en ésta fase se propone una o más soluciones al problema y se pretende encontrar soluciones listas.

La tercera fase es la de Selección, en la que se escoge la mejor alternativa. Comprende varias etapas:

Primero: las rutinas de selección se aplican secuencialmente a una sola elección.  
Segundo: se utiliza la rutina de evaluación – elección, para investigar las alternativas y seleccionar un curso de acción.

Esta rutina de evaluación utiliza tres formas: Juicio, la persona hace una elección en su mente, Negociación, un grupo de tomadores de decisiones con objetivos conflictivos, cada uno ejerciendo su juicio, Análisis, la evaluación se realiza por tecnócratas, seguido por una elección administrativa.

Tercero: se utiliza la autorización del nivel más alto de la jerarquía para ratificar el curso de la acción escogida, (Black, 1990).

**6.3.1.8.4 Modelo Prospectivo.** Según, (Betancourt, 2013) es “una vía de enfocar y concentrar el futuro imaginándolo a partir de las deducciones extraídas del presente”, o, expresado de una forma más concreta y actual, “un panorama de los futuros posibles (futuribles), es decir de los escenarios que no son improbables

teniendo en cuenta los determinismos del pasado y la confrontación de los proyectos de los actores. Cada escenario (representación coherente de hipótesis) de la prospectiva puede ser objeto de una apreciación numérica, es decir, de una previsión”.

Para su exponente “La prospectiva no es ni profecía ni ciencia ficción porque no tiene por vocación predecir el futuro. Tampoco la podemos concebir como un ejercicio de imaginación pura que consistiría en inventar un mundo mejor o peor totalmente desconectado del mundo actual. Su finalidad es contribuir a una mejor comprensión del mundo contemporáneo, explorando lo que puede suceder (futuribles) y lo que nosotros podemos hacer (políticas y estrategias), por medio de un proceso pluridisciplinario (sistemático) que tiene en cuenta la dimensión del largo plazo.

**6.3.1.9 La toma de decisiones y la administración del capital de trabajo.** Ante la realidad empresarial a la que se ven sometidas las organizaciones, la cual requiere, exige y le proporciona las posibilidades de pensar, conocer y comprender desde la Alta gerencia los distintos contextos, problemáticas, tendencias y enfoques que comprometen su competitividad y su apropiada administración, se debe velar por la eficiente aplicación de las funciones de administración en concordancia con(Dulce Delgado, 2012) donde señala que los valores obtenidos en los análisis, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa, para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, puesto que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas tomadas.

La información obtenida es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, puesto que una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, se deben proceder a mejorar los puntos o aspectos débiles, diseñar estrategias para aprovechar aspectos fuertes, y se deben tomar medidas para prevenir las consecuencias negativas, cumpliendo con el propósito de constituir las prácticas financieras en herramientas administrativas para optimizar los procesos y recursos que llevan a la empresa a un crecimiento sostenido y seguro.

A la luz de lo anterior surge como una gran responsabilidad para la Alta gerencia y/o Altos ejecutivos de la empresa enfrentar mediante las siguientes conceptualizaciones de las funciones de administración los dos posibles problemas que adolecen a las organizaciones a la hora de tomar decisiones como lo son la falta de concepción de la toma de decisiones como un proceso y la falta de planificación de cómo se quiere realizar.

**6.3.1.9.1 Funciones gerenciales.** Para responder a los continuos cambios del mundo, a la complejidad y el dinamismo de las empresas es absolutamente fundamental tener procesos integradores de cada acción, procedimiento o más específicamente de las funciones administrativas que son parte esencial para el funcionamiento de las demás áreas que componen la empresa y las cuales requieren de una sincronización encaminada a la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones. Así mismo, se encuentra que (Covey, 2002) sugiere aplicar la teoría de *businessThink* que presenta un cambio de paradigma provocador y centrado en los principios, que incita a replantear radicalmente la manera de hacer negocios.

Desde hace ya algún tiempo, el mundo de la empresa ha avanzado notablemente hacia unas mejores prácticas de liderazgo y gestión, pero al parecer ha pasado demasiado tiempo estático. ¿Por qué? ¿A qué se debe que la innovación como lo sugieren los autores de manera tan convincente, se encuentre en su nivel más alto de toda la historia, pero que lo mismo le suceda a los fracasos de las empresas? ¿Por qué existe un abismo tan grande entre la producción de ideas fenomenales y su ejecución acertada?

La respuesta, según (Covey, 2002), radica en parte en la naturaleza abstracta de las soluciones para los problemas nuevos. La gran mayoría de las personas permanecen aferradas a unos modelos abstractos que no siempre permiten el salto hacia lo tangible. Es probable que el abismo se deba a esta falta de conexión entre el por qué y el cómo. Pero (Covey, 2002), sugiere que este libro tiende un puente sobre este abismo, porque brinda un marco no solamente abstracto o conceptual, sino también esquemático y empírico. En pocas palabras, el cambio de paradigma está en pasar de lo hipotético a la aplicación de la vida real.

Steve Smit, Dave Marcum y Mahan Khalsa en su libro *Business Think*, construyen magistralmente un argumento contundente para cambiar la forma en que se observan los problemas y oportunidades, modificando la manera de tomar decisiones las cosas que se hacen. *Business Think* plantea un marco sencillo pero poderoso para alcanzar resultados nunca vistos. En primer lugar, rompe las reglas tradicionales de los negocios, las cuales muchas se siguen a ciegas o se han aceptado por pereza.

Después, por medio de un proceso secuencial de pensamiento disciplinado, este nuevo marco enseña a aclarar la mente y el corazón, y a acertar. Ya no hay excusas. En efecto, afirma (Covey, 2002), que empleando los principios que *Business Think* es posible acrecentar ostensiblemente la eficacia y el éxito en cualquier aspecto de la vida.

Sin embargo, en la realidad se manipulará y se sincronizará en cada momento las funciones administrativas para el apropiado proceso de toma de decisiones, para esto se ve la necesidad de citar nuevamente las conceptualizaciones de cada

función de administración que según (David, 2011), las define como cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control, para lo cual ofrece las siguientes definiciones a ser incluidas y tomadas en cuenta en un proceso de toma de decisiones:

**Planeación:** la única cosa segura acerca del futuro de cualquier organización es el cambio, y la planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro, que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planeación es el proceso por el cual se determina si se intenta una tarea, calcula la manera eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden transformar los sueños en logros. La planeación permite evitar la trampa de trabajar arduamente para conseguir muy poco.

La planeación es una inversión inicial para el éxito. Ayuda a una empresa a conseguir el máximo efecto de un esfuerzo dado. Permite que una empresa tenga en cuenta los factores relevantes y se enfoque en los críticos. Ayuda a la empresa a estar preparada ante toda eventualidad razonable y ante todos los cambios que resulten necesarios. La planeación permite a una empresa reunir recursos necesarios y llevar a cabo tareas de la manera más eficiente posible. Permite a la compañía conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos, obtener ganancias justas y ser vista como una empresa útil y eficaz. También le permite identificar con precisión a las personas necesarias para alcanzar los objetivos deseados, así como el momento, el lugar, las causas y la forma para lograrlos. La planeación permite a una empresa evaluar si el esfuerzo, los costos y las implicaciones asociados con el logro de los objetivos deseados están justificados. La planeación es la piedra angular de una formulación de estrategia eficaz. Pero a pesar de que se le considera el fundamento de la administración, generalmente es la tarea que los administradores más descuidan. La planeación es esencial para una exitosa implementación y evaluación de la estrategia, sobretodo porque las actividades de organizar, dirigir, integrar personal y controlar dependen de una buena planeación.

El proceso de planeación debe incluir a los gerentes y empleados de toda la organización. El horizonte de tiempo de planeación va de dos a cinco años para la alta dirección a menos de seis meses para los gerentes de bajo nivel. El punto principal es que todos los gerentes lleven a cabo una planeación en la que participen sus subordinados para facilitarles la comprensión y el compromiso.

La planeación tiene un efecto positivo en el desempeño de una organización y de un individuo, ya que permite a una organización identificar y aprovechar las oportunidades externas así como minimizar el efecto de las amenazas externas. Planear es más que extrapolar el pasado y el presente al futuro. También tiene

que ver con desarrollar una misión, pronosticar tendencias y acontecimientos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se habrán de seguir.

Una organización puede desarrollar sinergia a través de la planeación. La sinergia existe cuando todos trabajan juntos como un equipo que sabe lo que quiere lograr; la sinergia es el efecto  $2+2=5$ . Al establecer y comunicar objetivos claros, los empleados y gerentes están en condiciones de trabajar juntos hacia los resultados deseados. La sinergia genera poderosas ventajas competitivas. El proceso de la administración estratégica en si está orientado a crear sinergia en una organización.

La planeación permite a una empresa adaptarse a mercados cambiantes y, por consiguiente, delinear su destino. La administración estratégica puede concebirse como un proceso de planeación formal que permite a una organización buscar estrategias proactivas en lugar de reactivas. Las organizaciones exitosas luchan por tener el control de su propio futuro en vez de sólo reaccionar ante las fuerzas externas y a los eventos conforme ocurren. Históricamente, los organismos y las organizaciones que no se han adaptado a los cambios han desaparecido. Hoy más que nunca se requiere de una adaptación rápida, ya que los cambios en los mercados, las economías y los competidores de todo el mundo se están acelerando.

**Organización:** el propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quién hace qué y quien le reporta a quién. Una empresa bien organizada generalmente cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización. Los recursos se asignan más eficazmente y se utilizan con mayor eficiencia en una empresa bien organizada que en una desorganizada.

La función de organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad. Subdividir las tareas en puestos de trabajo requiere del desarrollo de las descripciones y especificaciones de los puestos. Estas herramientas clarifican a los empleados y a los gerentes en que consiste un puesto de trabajo en particular.

Combinar puestos para formar departamentos genera una estructura organizacional, un segmento de control y una cadena de mando. Los cambios de estrategia a menudo requieren cambios en la estructura porque se pueden crear, eliminar o fusionar las posiciones. La estructura organizacional dicta cómo se asignan los recursos y cómo se establecen los objetivos en una empresa. Asignar recursos y establecer objetivos geográficamente, por ejemplo, es muy diferente a hacerlo por producto o cliente.

Los tipos más comunes de departamentalización o división por departamentos son el funcional, el divisional, por unidad estratégica de negocio o matricial.

Delegar autoridad es una actividad organizativa importante, como indica el antiguo refrán “Puedes ver qué tan bueno es un gerente observando cómo funciona su departamento cuando no está”. En la actualidad los empleados cuentan con más estudios y son más capaces que nunca antes de participar en la toma de decisiones de la organización. En la mayoría de los casos esperan que se les delegue la responsabilidad y autoridad, y que se les considere responsables de los resultados. Delegar autoridad es una actividad inherente al proceso de administración estratégica.

**Dirección:** La dirección se define como el proceso de influir en la gente para que cumpla determinados objetivos. La dirección explica por qué ciertas personas trabajan arduamente y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas oportunidades de triunfar si los gerentes y empleados no son dirigidos para implementar las estrategias una vez que se han formulado. La función de dirección de la administración incluye al menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional.

Cuando los gerentes y empleados de una empresa se esfuerzan por alcanzar niveles altos de productividad, esto indica que los estrategas de la empresa son buenos líderes. Los buenos líderes establecen un entendimiento profundo con los subordinados, son empáticos con sus necesidades y preocupaciones, ponen el buen ejemplo y son confiables y justos. El liderazgo implica desarrollar una visión del futuro de la empresa e inspirar a la gente a trabajar arduamente para alcanzar esa visión. Kirkpatrick y Locke encontraron que ciertas características son distintivas de los líderes eficaces: conocimiento del negocio, habilidad cognoscitiva, confianza en sí mismos, honestidad, integridad e impulso.

La investigación sugiere que el comportamiento democrático por parte de los líderes trae como resultado actitudes más positivas hacia el cambio y una mayor productividad que el comportamiento autocrático.

Drucker afirma: “El liderazgo no consiste en tener una personalidad magnética, lo cual podría ser sólo demagogia. No significa “ganar amigos e influir en las personas”. Eso es adulación. El liderazgo implica elevar la visión de una persona hacia lugares más altos, incrementar el desempeño de alguien a un mayor nivel, edificar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones normales”.

La dinámica de grupos desempeña un papel muy importante en la moral y satisfacción de los empleados. Los grupos informales o las alianzas se forman en cualquier organización. Las normas de las alianzas abarcan un intervalo que va desde las muy positivas hasta las muy negativas con la administración. Por consiguiente, es importante que los estrategas identifiquen la naturaleza y

composición de los grupos informales de una organización para facilitar la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Los líderes de los grupos informales son especialmente importantes en la formulación e implementación de los cambios de estrategia.

La comunicación, quizás la palabra más importante en administración, es un componente fundamental de la dirección. El sistema de comunicación de una organización determina si las estrategias podrán implementarse con éxito. Una buena comunicación bidireccional es esencial si se quiere obtener el apoyo para los objetivos y políticas de los diferentes departamentos y divisiones. La comunicación descendente puede fomentar la ascendente. El proceso de administración estratégica se facilita mucho cuando se alienta a los subordinados a discutir sus preocupaciones, revelar sus problemas, brindar recomendaciones y dar sugerencias. Una razón principal para instituir la administración estratégica es conformar y apoyar redes de comunicación eficaces en toda la empresa.

Integración de personal: las actividades de integración de personal se centran en los empleados o en la administración de recursos humanos. Se incluye la administración de sueldos y salarios, prestaciones a los empleados, entrevistas, contratación, despido, capacitación, desarrollo administrativo, seguridad de los empleados, acción afirmativa, oportunidades equitativas de empleo, relaciones con el sindicato, planes de desarrollo de carrera, investigación de personal, políticas disciplinarias, procedimientos de queja y relaciones públicas.

**Control:** la función de control de la administración comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y tomar las acciones necesarias para minimizar las deficiencias. El control consta de cuatro pasos fundamentales:

Establecer normas de desempeño

Medir el desempeño individual y de la organización

Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas.

Emprender acciones correctivas.

La medición del desempeño individual frecuentemente se lleva a cabo de manera ineficaz o ni siquiera existe en las organizaciones. Algunas de las razones de esta deficiencia son el hecho de que las evaluaciones a menudo generan confrontaciones que la mayoría de los gerentes prefieren evitar, que toman más tiempo del que la mayoría de los gerentes están dispuestos a conceder o requieren de habilidades de las que muchos gerentes carecen. No existe un solo enfoque para medir el desempeño individual que carezca de limitaciones. Por esta razón, una organización debe examinar

varios métodos, como la escala gráfica de clasificación, la escala de clasificación basada en el comportamiento y el método de la incidencia crítica, para después desarrollar o seleccionar el enfoque para la evaluación de desempeño que mejor satisfaga las necesidades de la compañía. Cada vez más, las empresas se están esforzando por vincular el desempeño de la organización con los sueldos de los gerentes y empleados.

De acuerdo a las anteriores conceptualizaciones nos permite exponer las falencias que se encontraron en la investigación objeto de estudio, (Dulce, 2011), como lo es que en “muchas circunstancias se comprometen demasiados recursos en inventarios o en cuentas por cobrar bien sea por las características competitivas del sector en el que se opera o por las ineficiencias administrativas, deteriorando la rentabilidad de la empresa y poniendo en peligro su posición de liquidez”, con el propósito de abordarlas y tratarlas administrativamente con un enfoque apropiado de proceso de Toma de decisiones, lo cual a hoy la empresa no presenta y permite inferir y evidenciar que la influencia de este proceso está siendo deficiente por ausencia de factores que pueden ser fundamentales y que puedan influir en la eficacia de la toma de decisiones como los que se mencionan y se construyeron a lo largo de esta investigación.

Se podría considerar como factor que influye en un proceso de Toma de Decisiones, como lo menciona (Covey, 2002), que la clave de los grandes avances no está sencillamente en modificar el comportamiento. No basta con modificar la actitud, sino que es necesario cambiar la manera de ver el mundo, el paradigma, los supuestos. Todas las grandes transformaciones de la historia se han debido principalmente a cambios de paradigmas, cambios en la manera como las personas ven las cosas. Con el correr de los años (Covey, 2002) dice, que ha aprendido que cuando se desea hacer cambios graduales y pequeños se debe trabajar con el comportamiento o la actitud. Sin embargo, si lo que se busca es lograr cambios o mejoras radicales, es preciso trabajar con los paradigmas. (Covey, 2002), menciona que es absolutamente fundamental establecer un proceso para examinar los paradigmas con regularidad, a fin de sobrevivir y prosperar en el mundo turbulento de hoy.

Otro factor influyente según (Covey, 2002), es que cuando surge un desafío nuevo y más grande, la tendencia es recurrir a los patrones, los procesos y las prácticas que han conducido al éxito en el pasado. Sin embargo, esos patrones, procesos y prácticas muchas veces no sirven de nada.

(Covey, 2002), habla acerca de la liberación del potencial humano y cita al erudito en administración empresarial, Peter Drucker de su libro, *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI* y anota:

“La contribución más importante y realmente más singular que hiciera la gerencia en el siglo XX fue incrementar cincuenta veces la productividad del TRABAJADOR MANUAL en las plantas de producción.

La contribución más importante que deberá hacer la gerencia en el siglo XXI es incrementar en igual proporción la productividad del TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO.”

Estos saltos cuánticos en la productividad ocurrirán únicamente cuando se logre aprovechar la mente, el cuerpo, el corazón y el espíritu de las personas, y cuando el liderazgo sea concebido como el arte de facultar, el arte de comunicar a las personas su valor y su potencial con tanta claridad que se sientan inspiradas a reconocerlos dentro de sí mismas. El reto está en liberar las mentes y los corazones de las personas para conseguir mayor creatividad y productividad, y resultados superiores. Y, en efecto, son el paradigma y el estilo de *liderazgo* del supervisor o el gerente los que determinan si los empleados son trabajadores manuales o personas que trabajan con el conocimiento. Si el gerente decide ver en todos sus empleados trabajadores del conocimiento, y les enseña a pensar certeramente, pronto se verá rodeado de trabajadores del conocimiento cargados de energía.

**6.3.1.9.2. Funciones decisorias del directivo.** El camino al éxito de una empresa se representa en el proceso adecuado de toma de decisiones; aquí es muy importante la recolección de información de factores que son benéficos o no para la empresa, uno de los aspectos relevantes para ser uno de los determinantes son los datos cuantitativos disponibles a través del capital de trabajo. La persona que tome la decisión debe tener el suficiente conocimiento para definir cuál va a ser la estrategia adecuada para la organización. Al respecto (Mintzberg, 1990), dice que son cuatro las funciones directivas como centro decisorio.

**Promotor:** Todo directivo propende porque la organización a su cargo mejore y está trabajando constantemente en función de innovar e iniciar cambios favorables a partir de la recepción de ideas novedosas supervisando que todo marche en pro de los objetivos empresariales.

**Resolución de problemas:** En la sociedad actual, los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los directivos necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos. La resolución de problemas está, estrechamente relacionada con el proceso de toma de decisiones y como lo menciona el autor, el directivo está obligado a darle el tiempo justo y oportuno a las dificultades o crisis de la empresa para evitar que se convierta en problemas difíciles de solucionar.

Distribución de recursos: Los directivos realizan estas funciones desde la distribución adecuada del tiempo en los sitios de trabajo hasta lo concerniente al capital de la organización; al ejecutar esta acción de forma adecuada se va a tener como resultado un desempeño eficiente.

Negociador: Esta función la realizan los directivos de forma rutinaria pero requiere de una serie de habilidades especiales para que la decisión que se genere sea efectiva. Se debe poseer ciertas cualidades como capacidad de comunicación, manejo de situaciones en forma pragmática, ser racional consiente se de sí mismo con tendencia a romper paradigmas para que todo se desarrolle de manera que la organización resulte beneficiada.

Las funciones mencionadas son vitales y muy importantes para un directivo en el momento de tomar decisiones relevantes para la organización. En la empresa MONTAGAS S.A. E.S.P., se considera como un elemento indispensable que la persona a cargo de las responsabilidades directivas desarrolle estas funciones como parte de su cotidianidad.

**6.3.1.9.3 Estilos directivos para la toma de decisiones.** Los estilos de dirección son importantes a tener en cuenta en la toma de decisiones al interior de una empresa pues del modelo o del estilo que maneje un directivo, depende como una persona se relaciona con sus empleados en todos los niveles y cómo influye en ellos durante la elección de decisiones.

Se tomaron en cuenta los siguientes estilos directivos:

**Autocrático:** (Robbins & David, 2002) afirman que un líder autocrático corresponde al líder que centraliza su autoridad, dicta los métodos de trabajo, toma decisiones unilateralmente y limita la participación de los empleados.

En este caso el directivo es quien elige las opciones posibles de acción; evalúa las opciones; decide cuál opción se debe tomar; define las tareas y las funciones a sus empleados; controla que lo ejecutado se haya realizado según lo ordenado. Es decir, el estar en permanente elección, ejecución, revisión y control de toda decisión que haya tomado.

**Democrático:** (Robbins & David, 2002) exponen en su teoría que normalmente involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, propicia la participación para decidir las metas y los métodos de trabajo y aprovecha la retroalimentación como posibilidad para dirigir a los empleados.

El estilo Democrático se divide en dos clases:

**Consultivo:** El directivo escucha las preocupaciones y problemas de los empleados, pero en última instancia es él quien toma la última decisión. Se basa en tomar información útil para su dirección.

Participativo: Permite que los empleados tengan voz en las decisiones, ellos toman las decisiones y es el líder quien brinda la información y hace el respectivo control a las decisiones tomadas en grupo.

**Burocrático:** Basada en la Administración Burocrática, (Hellriegel, Susan, & John, 2005) el jefe o administrador dirige según un sistema formal y riguroso de reglas o lineamientos en el comportamiento de los empleados, con un estilo formal, rígido e impersonal, se establece bajo una estructura jerárquica y de autoridad detallada. La toma de decisiones en este estilo son demorados por los procesos y la alta formalidad.

**Laissez Faire:** (Robbins & David, 2002) Deja a sus empleados en total libertad para tomar decisiones y hacer su trabajo como mejor considere conveniente. El líder o jefe no interviene, no motiva, solo proporciona materiales necesarios y contesta preguntas.

Este estilo es un poco desconcertante por cuando no hay definición de las funciones o tareas a ejecutar.

**Paternalista:** Según (Montalvan, 1999) es una modalidad de liderazgo autoritario pero más sutil. Se escuda en la benevolencia y en el aparente interés por el beneficio de la gente. La preocupación expresada por el bien de las personas, los justifica de lo que hagan. Protege a los integrantes de los peligros externos del grupo que los puedan amenazar. Este liderazgo es frecuente en empresas de corte familiar.

Se menciona sobre los cuatro estilos gerenciales de IchakAdizes, quien es un innovador en técnicas de transformación organizacional. Según el autor, los estilos gerenciales no se toman individualmente si no por el contrario, la mayoría de líderes o jefes mezclan varios estilos de personalidad, de los cuales cada individuo tiene un estilo dominante y otro secundario y muchos desarrollan habilidades en cuatro estilos de personalidad sea en una empresa o en la vida diaria.

**El productor:** Es el individuo que tiene el empuje y la disciplina necesarios para llegar a ver siempre resultados reales. Es un personaje impaciente, activo, siempre ocupado y con poco tiempo para la charla intrascendente. Con una capacidad muy marcada para ir directo al grano, el productor está siempre detrás de la escena poniendo todo a punto. A muchos le atraen los departamentos con mucha actividad, como ventas, por ejemplo. Estos individuos están siempre demasiado ocupados para perder tiempo en reuniones. Prefieren evitar las charlas e ir directamente a la acción.

**El Administrador:** Se asegura de que se cumplan debidamente todas las directivas, de que los planes se tracen y se sigan. Es una persona minuciosa, que crea métodos y procedimientos para que las cosas se hagan de la manera

“correcta”. Aplicando análisis y lógica, va detrás de los demás detallando tareas hechas al descuido. Le gusta mantener a la organización marchando a ritmo parejo y prefiere que las cosas se hagan más lentamente pero con cuidado. Le atraen las tareas que requieren pensamiento sistémico y precisión, como contabilidad.

**El Emprendedor:** Es una persona de ideas, siempre preguntando ¿por qué? o ¿por qué no? Un visionario que sueña, planifica y proyecta y siempre conduce a los demás hacia ideas que de otra manera no perseguirían. Para el emprendedor, el éxito requiere creatividad y riesgo. A veces se aburre con tareas de corto plazo y prefiere desarrollar la visión de largo plazo. Es una persona carismática, que genera ideas para nuevos proyectos, nuevos métodos para solucionar problemas o incluso nuevos negocios.

**El Integrador:** Tiene una inclinación especial por la gente. Los verdaderos integradores valoran la armonía social y son felices conciliando posturas diferentes y trabajando en equipo. Son agradables, simpáticos y los primeros en cooperar para ayudar a la gente con sus tareas y problemas. Prefieren trabajar por consenso en lugar de adoptar una posición firme contra los demás. Les atraen las ocupaciones orientadas hacia la gente, como Recursos Humanos.

**6.3.1.10 Definición de capital de trabajo.** El capital de trabajo es definido por (Ortiz, Van Horne y Wachowicz, 2008), como capital de trabajo bruto y capital de trabajo neto, el primero se refiere al total de activos corrientes, tales como efectivo, inversiones temporales, cuentas por cobrar comerciales e inventarios, es decir, el total de los recursos corrientes que la empresa tiene para desarrollar normalmente sus operaciones, en un momento determinado; y Capital de trabajo Neto o Capital neto de trabajo, representa la diferencia entre el valor de los activos corrientes y los pasivos corrientes, en la fecha de corte de balance. Si este resultado anterior diera igual a cero no quiere decir que la empresa no tenga recursos para operar sino que tiene la totalidad de sus activos corrientes financiados con activos de corto plazo.

Sin embargo, para (Ortiz, 2008), desde el punto de vista administrativo, tiene poco sentido intentar administrar una diferencia neta entre activos corrientes y pasivos corrientes, por tanto, su enfoque se centrará en la administración del efectivo, las inversiones temporales, las cuentas por cobrar comerciales y los inventarios, que conforman el capital de trabajo bruto”. “Mientras que Van Horne, centrará su interés en la administración de: los activos y pasivos corrientes, que representa el capital de trabajo neto.

Por su parte (Gitman, 2007), define el capital de trabajo como los activos corrientes, que circulan diariamente en la operación del negocio. Esta idea abarca la transición continua del efectivo a los inventarios, a cuentas por cobrar y de

nuevo al efectivo. Como sustitutos del efectivo, los valores negociables se consideran parte del capital de trabajo. Los pasivos corrientes representan el financiamiento a corto plazo de la empresa, incluyen a proveedores, empleados, gobierno y bancos, el autor considera que dentro del capital de trabajo neto se debe tener en cuenta las deudas financieras de corto plazo.

Para (García, 2009) el concepto de capital de trabajo se define como, los recursos que una empresa mantiene, o requiere, para llevar a cabo sus operaciones. También se le denomina Capital Circulante. Dichos recursos están representados por los inventarios y las cuentas por cobrar, los cuales la empresa combina a través de un proceso denominado “rotación” que finalmente es el que determina la velocidad a la que los recursos generados quedan disponibles para atender los compromisos de servicio a la deuda, reposición de activos fijos y dividendos. “Los inventarios y las cuentas por cobrar conforman lo que se denomina Capital de Trabajo Operativo (KTO) ya que en estricto sentido operativo, lo que una empresa requiere para operar está representado en lo que necesita mantener invertido en dichas cuentas. Cuando se observa la información histórica de la empresa se encuentra que por lo general hay un saldo mínimo de caja. Este debe sumarse para efectos de determinar el KTO”.

El cálculo de capital de trabajo operativo corresponde a la suma de cuentas por cobrar y los inventarios, pues, lo que la empresa requiere para operar está representado por el dinero necesario para financiar estas cuentas. Igualmente en el cálculo del KTO deben excluirse las inversiones temporales, las cuentas por cobrar a socios y los gastos diferidos entre otras cuentas. Deben incluirse los anticipos de impuestos que muchas veces se originan en el hecho de que cuando una empresa factura bienes o servicios, el cliente debe retener una determinada cantidad a favor del Estado, que se denomina Retención en la Fuente.

Para (García, 2009) “El capital de trabajo neto operativo corresponde a las cuentas por cobrar más los inventarios, menos las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios.

El capital de trabajo debe considerar lo siguiente”:

El saldo de efectivo al final de periodo es un resultado casi siempre casual o accidental, que no tiene una relación directa de causalidad con las operaciones de la empresa, si la empresa maneja un monto mínimo de caja, este se suma al capital de trabajo. Y si las ventas son de contado, la caja debe incluirse en el cálculo.

Si el volumen de operación de la empresa se incrementa, también lo hacen las cuentas por cobrar y los inventarios. Es decir, que existe una relación directa de causalidad entre el comportamiento de estas dos cuentas y el de los ingresos operativos. De lo anterior se concluye que desde el punto de vista eminentemente operativo, el capital de trabajo de una empresa debería ser la suma de las cuentas por cobrar y los inventarios.

En el contexto de las cuentas por pagar, estas automáticamente se incrementan dependiendo del volumen de venta, lo que no ocurre necesariamente con la deuda financiera de corto plazo. Es decir que existe una relación directa de causalidad de las cuentas por pagar de bienes y servicios y las operaciones de la empresa. Por tanto, la deuda financiera de corto plazo no se incluye en el cálculo del capital de trabajo neto operativo, como también los dividendos por pagar, intereses por pagar, cuentas por pagar a socios y cualquier otra que no tenga relación causa – efecto con las ventas.

**6.3.1.11 Gestión del capital de trabajo.** Si un empresario o gerente de una organización no se provee de conocimiento suficiente para tomar decisiones acertadas, no va a poder llevarla al éxito deseado, por esta razón, a través del tiempo, los investigadores han identificado conceptos que se han incorporado paulatinamente al Capital de trabajo empresarial, como por ejemplo: liquidez y flujo de caja.

Para hablar de manera adecuada sobre los elementos que hacen referencia al Capital de Trabajo, es necesario iniciar o definirlo, sin embargo son muchos los investigadores que se han dedicado a su estudio y análisis del Capital de Trabajo, el cual es denominado por muchos autores como: fondo de maniobra, capital circundante, capital de trabajo neto, recurso o fondo neto de rotación y tesorería neta. Así mismo, se puede observar que hay una homogeneidad de conceptos.

El objetivo principal que se entiende en la gestión del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que este se mantenga en un nivel satisfactorio para la empresa.

Los activos circulantes hace referencia a: efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. Cada uno de estos activos debe administrarse en forma eficiente para mantener la liquidez de la empresa sin conservar al mismo tiempo un nivel demasiado alto de cualquiera de ellos. Los pasivos circulantes básicos de interés que deben cuidarse son las cuentas por pagar, documentos por pagar y otros pasivos acumulados.

Al respecto (Aguirre, 1999), en *Fundamentos de Economía y Administración Empresariales*, hace referencia sobre las funciones más importantes en las decisiones de administración del capital de trabajo y su control de la siguiente manera:

El activo circulante, fundamentalmente las cuentas por cobrar y el inventario representan la inversión más alta de la inversión en activos dentro de muchas empresas. El pasivo circulante constituye a menudo una fuente de financiamiento importante, ya que muchas veces es imposible conseguir préstamos.

El capital de trabajo representa la primera línea de defensa de un negocio contra la disminución de las ventas. Ante una declinación de las ventas poco hay que hacer por parte del financiero sobre los compromisos de activos fijos o deudas a largo plazo; sin embargo puede hacer mucho con respecto a las políticas de crédito, control de inventario, cuentas por cobrar, renovar los inventarios con mayor rapidez, adoptar una política más agresiva de cobros a fin de tener mayor liquidez, e igualmente se pueden postergar los pagos para contar con una fuente adicional de financiamiento.

#### **6.4. MARCO CONCEPTUAL**

**ALTA GERENCIA:** Gerentes responsables de la administración general de la organización; establecen políticas operativas y guían la interacción de la organización y su entorno.

**BUROCRACIA:** Organización con una estructura jerárquica y formal establecida.

**CAPITAL DE TRABAJO:** Los recursos que una empresa mantiene o requiere para llevar a cabo sus operaciones. Estos recursos están representados por inventarios y cuentas por cobrar.

**CERTIDUMBRE:** Situación para tomar decisiones en la que los gerentes cuentan con información exacta, medible y confiable sobre los resultados de las diversas alternativas que están considerando.

**CONTROL:** Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

**DECISIONES PROGRAMADAS:** soluciones para problemas rutinarios determinados por regla, procedimiento o costumbre.

**DECISIONES NO PROGRAMADAS:** Soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios.

**DIRECCIÓN:** Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo u organización con respecto a una tarea.

**ESTRATEGIA:** Programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** La forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

**GERENTE:** Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a la organización para alcanzar sus metas.

**INCERTIDUMBRE:** Situación para tomar decisiones en la que los gerentes enfrentan condiciones externas imprevisibles o carecen de la información necesaria para establecer las probabilidades de ciertos hechos.

**JERARQUIA:** Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima está el gerente o gerentes de mayor rango, los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diferentes niveles descendentes de la organización.

**LIDERAZGO:** Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo

**LLUVIA DE IDEAS:** Técnica para tomar decisiones y resolver problemas con la que una persona o los miembros de un grupo tratan de mejorar la creatividad proponiendo alternativas en forma espontánea sin preocuparse por la realidad ni la tradición.

**MODELO RACIONAL:** Proceso de cuatro pasos que ayuda a los administradores a ponderar alternativas y a elegir la que tenga más probabilidades de éxito.

**ORGANIZACIÓN:** Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una serie de metas específicas

**PLANIFICACIÓN:** proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

**PROBLEMA:** Situación que se presenta cuando el estado real de las cosas no es igual al estado deseado de las cosas.

**PROCESO:** Método sistemático para manejar actividades.

**RACIONALIDAD LIMITADA:** La idea según la cual los administradores toman la mayor cantidad de decisiones lógicas que pueden, constreñidos por una información y capacidad limitadas.

**RIESGO:** Situación para tomar decisiones en la que los gerentes saben que las probabilidades de una alternativa dada conducirán a una meta o resultado deseados.

**TOMA DE DECISIONES:** El proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

## **7. CAPITULO I: ESTADO ACTUAL DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MONTAGAS S.A. ESP DE LA CIUDAD SAN JUAN DE PASTO. PERIODO 2012 - 2013**

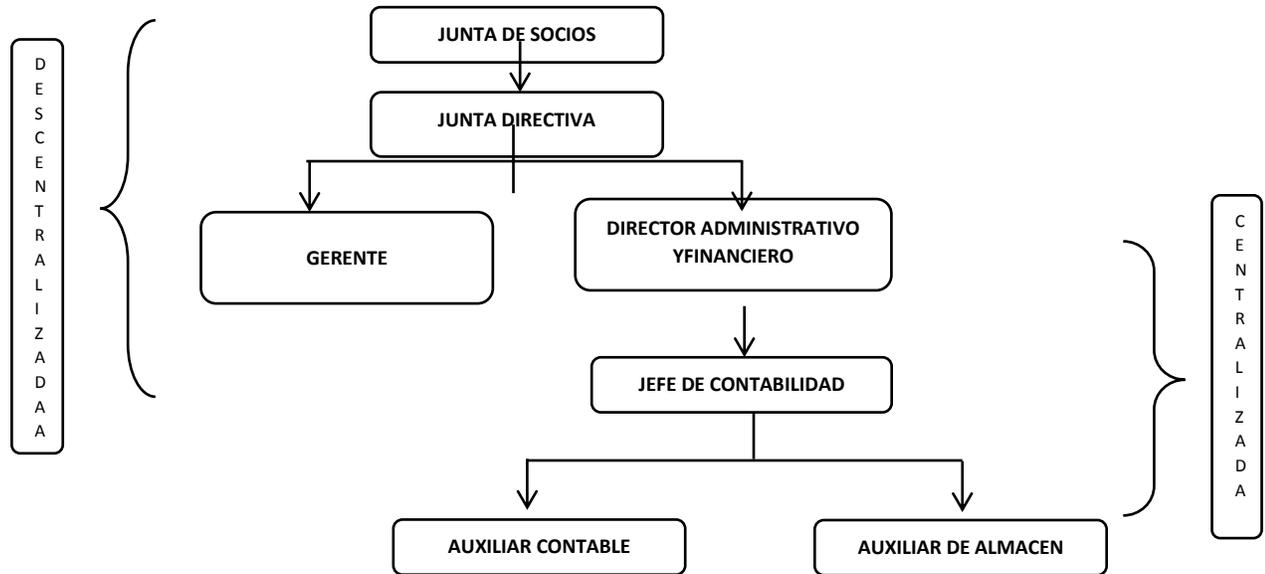
Al estudiar la organización más a fondo, se pudo determinar que tiene diferentes procesos de toma de decisiones y que cada proceso forma un sistema de decisiones, esto convierte la toma de decisiones en un elemento fundamental dentro de la planeación de la organización. Por lo tanto, se puede afirmar que es un requisito indispensable tomar una decisión para que exista un plan, es por esta razón que muchos directivos consideran la toma de decisiones como su principal labor, ya que deben escoger que se debe hacer dependiendo de cada situación.

De acuerdo a la teoría de las decisiones que nace con (Simon, 1988), la cual concibe a la organización como un sistema de decisiones en el cual cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomando decisiones individuales relacionadas con alternativas más o menos racionales de comportamiento y con base al resultado de la entrevista que se aplicó al Gerente de las Empresa Montagas S.A. ESP, se evidenció que el proceso de toma de decisiones se encuentra a cargo de la Asamblea General de Socios, la Junta directiva, la Gerencia y la Dirección Administrativa y Financiera.

Son ellos quienes en cada una de las estructuras, desde sus diferentes funciones y actuaciones tienen la autonomía y libertad para optar por la selección de proyectos de acción entre varias alternativas, por tanto se puede inferir que la toma de decisiones en la organización presenta descentralización en cuanto a estructura administrativa se refiere, puesto que la Dirección Administrativa y Financiera tiene la autonomía en todas las decisiones de control y manejo de la empresa y es ésta quien constantemente tiene la facultad de decidir qué hacer, quién debe hacerlo, cuándo, dónde y en ocasiones hasta cómo hacerse.

Se puede evidenciar que ésta descentralización tiene su límite pues llega sólo hasta determinada estructura jerárquica que es la dirección administrativa y financiera y no llega hasta los niveles inferiores de la organización, como lo son los puestos o cargos técnicos u operativos que son los cargos de contador, tesorería y/o auxiliares contables quienes son los que se encuentran más cerca del funcionamiento ordinario o transaccional de la empresa.

## ORGANIGRAMA Empresa Montagas S.A. ESP San Juan de Pasto



Fuente: Esta Investigación.

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente y Directora Administrativa y Financiera donde resultó que, la toma de decisiones en la empresa MONTAGAS S.A, es llevada a cabo por la Junta de socios, en quien recae toda decisión administrativa y por ende las financieras, la Junta directiva es quien aprueba o no las decisiones propuestas por el área administrativa; finalmente, se encuentra el Gerente quien hace el estudio económico junto con la Directora Administrativa y Financiera sobre la implementación, coordinación, desarrollo y dirección del proceso administrativo y financiero de la empresa, son ellos quienes toman y ejecutan las decisiones de manera autónoma; cabe señalar que dichos procesos cuentan con el apoyo de niveles inferiores como lo es el área de tesorería, el área de cartera, el Departamento de Contabilidad, Mantenimiento y Almacén. Por lo anteriormente mencionado se ratifica la idea que son los administradores de nivel inferior y nivel medio los que pueden hacer parte también del proceso de toma de decisiones, ya que son niveles que se constituyen como áreas de resultados claves, porque son éstas áreas donde el desempeño es esencial para el éxito de la empresa.

Dentro de los aspectos relevantes en la toma de decisiones financieras la empresa MONTAGAS S.A, destaca la importancia de soportar sus acciones y procedimientos en base a manuales de procedimientos administrativo y financieros, teniendo en cuenta que la toma de decisiones es parte fundamental de la planeación, que prácticamente se constituye como el centro de ésta función, la dirección administrativa reconoce que para contar con una eficiente

administración se debe llevar un seguimiento detallado y diario de todos los movimientos de caja, comparando lo presupuestado con lo realizado y hacer las correcciones necesarias; así en ese contexto se podrán tomar decisiones apropiadas para obtener fondos adicionales o invertirlos.

Sin embargo, a pesar que la empresa Montagas S.A. ESP, reconoce dicha importancia de soportar sus hechos económicos en manuales, presenta fortalezas y debilidades en el área financiera como se muestra a continuación:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Montagas S.A. cuenta con procesos de calidad bajo las normas ISO 9001:2008 lo cual le ha permitido contar con procedimientos para cada área de trabajo incluyendo todo lo relacionado con los procesos contables de tesorería y administración; reconoce la importancia de tener políticas y procedimientos claros.</p> <p>2. Por otra parte, en MONTAGAS S.A. ESP, destaca la importancia y como factor clave de competitividad contar con un manual de perfiles de cargo a fin de establecer si las personas que manejan el efectivo cumplen con el perfil requerido. Se puede evidenciar, que en algunas áreas se está cumpliendo con los perfiles del cargo.</p>	<p>1. A pesar que la empresa cuenta con estas herramientas de guía y consulta, se presenta situaciones como la falta de “planificación de pagos, ya que se paga de acuerdo a la disponibilidad de efectivo, y sólo se da prioridad o importancia al cumplimiento con el proveedor más importante como lo es ECOPETROL, se le paga cada cinco días, gracias a la garantía bancaria que cubre este plazo, sin embargo teniendo en cuenta que este soporte financiero cubre solamente \$ 700 millones, en muchas ocasiones deben girar por anticipado a fin de concretar el pedido de gas”. Se tiene establecido un monto mínimo de efectivo de Cop\$ 2.000 millones pero ese monto se ha determinado de una manera subjetiva de acuerdo al movimiento histórico de la empresa, sin evaluar necesidades reales o como producto de la implementación de un modelo que nos permita llegar técnicamente a un monto mínimo de efectivo.” (Dulce, 2011, pág. 53)</p> <p>2. De acuerdo a lo mencionado anteriormente se demuestra que no existen una planificación en la</p>

	<p>toma de decisiones que permita calcular predecir y valorar el impacto de sus decisiones administrativas y financieras, no existe un manual de procesos de planificación de cursos de acción a tomar, que permita guiar las diferentes operaciones de la empresa con relación a su efectivo, cuentas por cobrar, fuerza de trabajo, maquinaria y equipos, documentación y procesos que permitan determinar el nivel de satisfacción de sus clientes internos y externos, y la prestación del servicio de calidad.</p> <p>3. Se presenta que en las áreas es común observar que el personal no cumple con las especificaciones del cargo requerido, a pesar que cuentan con una amplia trayectoria en la empresa, su perfil para desempeñar el cargo es totalmente diferente al exigido para desarrollar sus funciones.</p>
--	--

Es fundamental que la empresa cuente con un recurso humano adecuado en mejora continua y formación, de tal forma que cada colaborador sepa con niveles altos de formación profesional desempeñar su labor, sobre todo en la parte financiera y administrativa, con el fin que su equipo de trabajo diariamente se encuentre en la capacidad de sugerir, proponer y actuar de forma propositiva e inmediata ante los sucesos económicos que debe enfrentar la empresa de tal forma que siempre tengan presente aplicar el proceso que lleva tomar una decisión.

Se presenta la necesidad de profesionalización de los cargos debido a que cada funcionario, por ejemplo el que desempeña la labor de tesorería, tiene de forma intrínseca la responsabilidad de administrar el efectivo ya que desde ésta función es que la dirección administrativa y financiera se apoya.

## 7.1. RACIONALIDAD EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Es necesario que en cada campo de acción de la empresa se tenga claro y presente el uso de una adecuada racionalidad ya que se dice que la toma de decisiones efectiva debe ser racional.

Por tanto también la empresa Montagas S.A. ESP, en este aspecto, presenta fortalezas y debilidades en el área financiera como se muestra a continuación:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. La empresa cuenta con un personal operativo en el área financiera como son un jefe de contabilidad, un auxiliar contable y un auxiliar de tesorería quienes son los encargados de ejecutar cada decisión tomada por el área administrativa.</p>	<p>1. Por citar un suceso donde se evidencia quizás el deficiente uso de una racionalidad completa descrita por la Directora Administrativa y Financiera de la Empresa Montagas, en su tesis, donde menciona “que si bien la empresa ha logrado atender las obligaciones operacionales con el giro normal del negocio; cuando se trata de realizar inversiones de largo plazo como son la compra de cilindros, vehículos de reparto o transporte de gas, se hace necesario acudir a préstamos bancarios para atender estas necesidades y no existe una planificación previa de estas inversiones que necesita la empresa en un periodo determinado”. (Dulce, 2011, pág. 53).</p> <p>2. Se considera que los cargos de nivel inferior como los son, el jefe de contabilidad, auxiliar contable y de tesorería, no tienen total participación en la toma de decisiones, a pesar que es la dependencia que directamente está comprometida con los clientes internos, clientes externos y proveedores son ellos quienes se podrían constituir en una parte fundamental en la toma de decisiones.</p>

Este estudio permitirá poner en conocimiento que aún la racionalidad en los diferentes niveles de administración, cuando se trata de una asertiva toma de decisiones, falta ser explorada a niveles más altos, de tal forma que le permita ser más efectiva.

Se puede observar que se da mayor importancia a las acciones que se realizan en cada organización, que a las decisiones que dan origen a estas acciones. Según la teoría del comportamiento, todos los miembros de una organización toman decisiones, en todas las dependencias y en los diferentes niveles jerárquicos, además cada uno en diferentes situaciones.

Por tanto, se “Debe tener una clara comprensión de los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta bajo las circunstancias y limitaciones existentes, así como reunir la información y la habilidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, ADMINISTRACION Una perspectiva global y empresarial, 2008).

La empresa Montagas tiene definidos sus procedimientos, en cuanto a compras generales, compra de repuestos de flota de transporte, compra de cilindros, compra de seguros y compra en agencia, pero es necesario que se cree un proceso de toma de decisiones que teniendo como base éstos procedimientos, se articule y encamine los cursos de acción a la identificación de alternativas más idóneas, que le generen a la empresa resultados óptimos, ya que por citar un ejemplo de un procedimiento que al no contar con una racionalidad eficazmente explorada, afecta de manera importante a la empresa, según (Dulce, 2011, pág. 57), “No existe un análisis que permita determinar si hay beneficio en los descuentos por pronto pago, se realizan las compras según las necesidades establecidas por cada área en el presupuesto anual aprobado por la gerencia y se ajustan a los procedimientos de proveedores registrados con pago a 30 días, sin embargo, se presentan periodos en que los plazos de pago se aumentan dependiendo de la disponibilidad de fondos, este incumplimiento genera mala imagen de la empresa en algunos sectores del comercio local”.

Si bien se sabe que muchas veces no es posible lograr la racionalidad completa, puesto que incluye trabajar bajo incertidumbre y moverse ante la dificultad de identificar todas las alternativas que se puedan tomar para el logro de los objetivos, es necesario que cada procedimiento junto con la toma de decisiones se lleve a un punto álgido de la racionalidad de tal forma que su resultado, es decir la decisión, sea la más precisa evitando afectar en cualquier sentido a la empresa.

### **Racionalidad Limitada**

Este estudio pretende determinar las debilidades que presenta la empresa en cuanto al proceso de toma de decisiones, partiendo de la idea que todo gerente es

consciente de la racionalidad limitada que puede presentar, de las limitaciones de información, tiempo y certidumbre que restringe la racionalidad, esto permitirá identificar si las deficiencias obedecen exclusivamente a una racionalidad limitada o a la falta de aplicación de una adecuada racionalidad.

Como se evidencio en el trabajo de finanzas, existen sucesos como el caso donde la empresa ha establecido políticas de montos mínimos de inventarios como resultado de problemas de abastecimiento más no con un cálculo técnico que permita evaluar si el inventario mínimo establecido es el adecuado en términos de costos y necesidades de flujo del producto en el mercado. Manejan en el sistema contable información que les permite tener acceso a los diferentes costos de mantenimiento de inventario pero esta información no se consolida ni se evalúa. (Dulce, 2011, pág. 61).

De acuerdo a la entrevista realizada en la empresa el día 15 de Septiembre de 2013, se pudo determinar que el Gerente y/o quienes toman decisiones tienen la información que les aporta elementos necesarios para ello, afirma la directora administrativa y financiera quién junto con el gerente administran el capital de trabajo bajo proyecciones anuales por medio de la planificación en la inversión de activos fijos y operativos, el nivel de endeudamiento y los plazos que se pueden hacer de acuerdo a su flujo de efectivo, evaluación de las tasas de crédito que ofrecen en el momento que se necesiten por parte de las entidades financieras, la disponibilidad de efectivo después del cumplimiento de las obligaciones laborales, de impuestos y con los proveedores.

Otro resultado que se obtuvo de la entrevista realizada al Gerente y la Directora administrativa y financiera, es que se evalúan diferentes opciones antes de tomar una decisión en cuanto al manejo de capital de trabajo, se basan en una información que consideran adecuada, oportuna y suficiente, porque del conocimiento que tengan de sus estados de resultados, depende que se pueda hacer negociaciones con las entidades bancarias, proveedores y clientes, información que obtienen de las personas encargadas de las diferentes dependencias como el caso del contador y auxiliares; además, se cuenta con la información suministrada por los diferentes aliados dentro de la misma empresa: directores de agencia y distribuidores, que sirven para apoyarse en las decisiones en la administración de capital de trabajo.

Por tanto, tenemos que Montagas S.A., tiene como métodos para el funcionamiento de las operaciones la elaboración de presupuestos anuales de ventas y entradas de efectivo de tal forma que se lleve el presupuesto de forma mensual y semanal con el fin de controlar y velar por su ejecución, más sin embargo la área administrativa afirma que si bien la empresa tiene definido el manejo, recaudo y seguimiento diario tanto del efectivo como los fondos que se manejan en cuentas bancarias, pone en evidencia que no está establecido un

proceso de planificación y administración de efectivo como tal o aún está siendo incipiente.

Una vez identificado que la empresa cuenta con diversas fuentes de información y de apoyo para la toma de decisiones, como lo mencionamos anteriormente, dichas fuentes no han sido utilizadas óptimamente para el análisis y desarrollo administrativo y estratégico de cursos de acción que lleven a los gerentes y administradores de nivel superior a satisfacer con una buena decisión el logro de los objetivos organizacionales, así sea que las decisiones se encuentren dentro de los límites de la racionalidad y a la luz de grado y naturaleza de los riesgos involucrados.

## **7.2 PLANIFICACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**

En esta parte se da a conocer el tipo de decisiones que se identificó en la empresa Montagas S.A. ESP., así como también el proceso actual que está llevando a cabo la empresa en cuanto a la toma de decisiones de la empresa, el cual se enmarcó en las etapas de la planificación de la toma de decisiones, como se menciona a continuación.

El tipo de decisiones que se toman en ENERGAS se enmarcan dentro del modelo creado por Michael Cohen, James March y Johan Olsen, que menciona (Bateman & Snell, Administración una ventaja competitiva, 2004), llamado cubos de basura, debido a la alta incertidumbre que se presenta en la empresa, haciendo que la administración no emplee un esquema o un proceso lineal, ordenado en etapas, como los demás modelos. Se evidencia que las decisiones programadas surgen como una reacción ante un problema o situación determinada, mientras que aquellas que no son recurrentes, son pospuestas para un futuro replanteamiento, lo que puede afectar el adecuado funcionamiento de la organización. Esto se observa en la falta de decisión con respecto a los excedentes y disponibles de efectivo, que tal como lo menciona el Gerente en la entrevista realizada “puede generar cierta preocupación el dinero ocioso que se mantiene, que podría ser invertido en el mercado financiero”.

Los procesos y más específicamente la función de planificación en la toma de decisiones no se encuentra estructurada, socializada y aplicada en el desarrollo de las operaciones de la empresa Montagas S.A. ESP., teniendo en cuenta que una de las funciones fundamentales que está contemplada en el manual de perfiles de cargo de la empresa, para la dirección administrativa y financiera es la de “planear y organizar la gestión administrativa de las empresas, proponiendo alternativas de mejora en todos aquellos procesos que se considere necesario” (Dulce, 2011, pág. 51), es pertinente determinar si en cada curso de acción mediante el cual se pretende llegar a una meta, se enmarca en el proceso el cual

lleva tomar una decisión así como lo sugiere Koontz sobre la planeación, como un proceso de toma de decisiones.

En las empresa Montagas S.A. tener percepción de oportunidades en el ambiente externo así como dentro de la organización, es estar conscientes de las oportunidades, la gerencia debe contemplar las posibles oportunidades futuras de una forma clara, debe saber cuál es la posición de su empresa con respecto a sus fortalezas y debilidades, resolver los problemas que pueda estar presentando de tal forma que una vez generada esta percepción de oportunidades se logrará objetivos realistas frente a la situación de oportunidad.

Las empresas en estudio reconocen la falta de una planeación que les permita visualizar su entorno y que les facilite la elección de alternativas efectivas ante las oportunidades que tienen en el ejercicio de su actividad económica o en caso contrario resolver sus falencias ante su mercado.

Como segunda etapa importante para escoger el curso de acción idóneo en un momento determinado, partiendo en primera instancia que en toda empresa, se establecen objetivos para toda la organización, se debe establecer objetivos para cada unidad de trabajo subordinada, si se recuerda los objetivos especifican los resultados que se esperan, indican dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse por la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Así, en este contexto los principales objetivos departamentales van a controlar los objetivos de los departamentos subordinados y así hasta final de la línea, por tanto los objetivos de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas. Los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

Montagas S.A. ESP., actualmente trabaja únicamente de acuerdo a elementos básicos de administración financiera en función del capital de trabajo, como es el caso de los presupuestos para la toma de decisiones, considerándose como uno de los aspectos no menos importantes en toda empresa que tiene como objetivo la generación de recursos para sus asociados, dueños y empresarios, pero se mira un accionar diario, mas no un accionar a futuro, las empresas han optado por tomar decisiones con base sólo en la información de presupuestos y su efectivo.

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente de Montagas S.A., actualmente consideran, no cómo lo único, pero si como elemento importante en la empresa, al personal que tiene a su cargo la toma de decisiones como son los gerentes, administradores y directores que con su conocimiento, información y habilidades toman las decisiones que conllevan a la obtención de los resultados esperados.

Es entonces indudable que sin una planeación las empresas no han tomado las mejores decisiones que les permitan hacer un eficiente uso de su capital financiero y de su capital humano además de no tener claridad en sus procesos para prestar un servicio de calidad y que se refleje en una mayor satisfacción del cliente.

Es importante destacar que, si bien en las empresas existen herramientas elaboradas manualmente de seguimiento de efectivo, de acuerdo a sus entradas y salidas con las cuales se toman las decisiones de pagos, se evidencia que no existen políticas de inversión y manejo de excedentes o déficit de fondos pues no se encontró en las empresas que posean métodos que les permita identificar los momentos de exceso o defecto de efectivo y simplemente se aprovecha cuando se tiene realizando los pagos a que haya lugar en ese momento.

Montagas aún no articula totalmente sus procesos y procedimientos y su direccionamiento estratégico: misión, visión, objetivos y políticas para orientar todas sus actividades al logro de metas a mediano y largo plazo, para posicionarse aún más en el mercado y lograr el fortalecimiento de las perspectivas individuales y las metas empresariales.

Por tanto, es necesario hacer partícipes y permitir propuestas, y si hablamos de planeación en toma de decisiones serán premisas, a todos los gerentes o jefes de área que estén involucrados en la planeación con el fin de ponerse de acuerdo con cuales premisas se trabajará y en cumplimiento del principio de las premisas de planeación que es en cuánto más comprendan y acuerdan los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

En Nariño, donde predominan las microempresas y pequeñas empresas y por la cultura de la región, se pudo detectar que la empresa Montagas S.A., posee características particulares en cuánto al proceso de toma de decisiones, donde muy poco o nada facilita la participación en la toma de decisiones de los equipos operativos de la empresa, desconociendo la importancia que la participación de ellos en todos los niveles pueda permitir la elaboración de alternativas que resulten más efectivas al tener en cuenta todo aporte que viene desde los niveles más bajos hasta los más altos niveles dentro de la jerarquía de una organización y particularmente en las micro o pequeñas empresas como las nariñenses, donde poco o nada, se tiene en cuenta la opinión de los colaboradores en las diferentes áreas administrativas, simplemente son ejecutores de las decisiones tomadas por los gerentes o directores administrativos y financieros.

Las decisiones en la empresa son esencialmente rutinarias porque todo se hace de acuerdo a los procedimientos que tienen establecidos y se llevan a cabo a pesar que algunas de ellas no tienen manuales formalmente instituidos, como se ha mencionado anteriormente, se toman decisiones más certeras con relación a

sus presupuestos y el flujo de efectivo sea diario, semanal o mensual, esto no significa que este mal, el problema es cuando se poseen dificultades ante situaciones emergentes donde no se cuenta con lineamientos establecidos debido a los cambios externos económicos y sociales que hacen que deba reaccionar de manera inmediata, no existe algo estructurado, se debe recurrir a decisiones inmediatas donde los efectos de éstas, generan incertidumbre, mucho riesgo y por tanto pueden afectar su capital de trabajo.

Lo anterior se evidencia de acuerdo a la entrevista realizada en la empresa, donde se pudo determinar que si bien la organización siempre ha logrado atender las obligaciones con el giro normal del negocio, se presenta particularidades como cuando se trata de realizar inversiones a largo plazo, se hace necesario acudir a préstamos bancarios para atender estas necesidades y queda en evidencia que no existe una planificación previa para atender estos sucesos que necesita la empresa en un periodo determinado, lo que conlleva a la empresa a incurrir en costos y gastos adicionales por no contar con una debida planificación en sus decisiones.

En esta etapa, las empresas deben buscar y examinar cursos de acción de alternativa una vez generadas, reducir el número de alternativas para de esa forma analizar la más prometedora examinando los puntos fuertes y débiles, seguido de una evaluación sopesándolas a los objetivos y metas empresariales, de tal forma que se adopte el plan más adecuado llevando a cabo el punto real de la toma de decisiones. Así las cosas, tener claro el proceso de planificación en la toma de decisiones, le permitirá a las empresas contar con procesos de planificación adecuada que les permita programar un flujo de caja previendo futuros déficit o excesos de liquidez en base a una proyección de ingresos y planificación de egresos, evitando así momentos de incertidumbre cuando los fondos son insuficientes para atender sus compromisos y generando posibilidades de obtener mayor provecho financiero a los excedentes de efectivo.

En el ejercicio de seleccionar cursos de acción, el análisis y la evaluación de éstos, revelan que dos o más son aconsejables y el gerente puede utilizar varios cursos de acción, en lugar del mejor curso. Así se da paso a la generación de planes derivados que son casi siempre requeridos para apoyar el plan básico.

Se encontró que la empresa Montagas S.A. ha omitido o no a desarrollado a cabalidad la fase fundamental como lo es la planificación del sistema de toma de decisiones, ubicándose y presentando como estado actual en el proceso de planificación, casi en la etapa última, ya que después que se han tomado decisiones y establecido los planes viene la cuantificación convirtiéndolos en presupuestos, es aquí, en esta etapa en la cual se encuentra la empresa, sin darle la debida importancia a cada etapa que precede la fase de cuantificar planes mediante presupuestos, lo cual pertenece a los pasos de la planeación de la toma de decisiones, sin embargo es de conocimiento que si los presupuestos se

realizan bien se convierten en medios para sumar los diversos planes, estableciendo estándares importantes contra los cuales el progreso de la planeación puede medirse y contribuye al logro de los objetivos y metas.

Basados en este estudio, se buscará que la empresa le otorgue más espacios al desarrollo de alternativas y a la identificación del factor limitante en cada proceso de toma de decisiones, según (Koontz, Weihrich, & Cannice, ADMINISTRACION Una perspectiva global y empresarial, 2008, pág. 159), “un factor limitante obstruye la manera de lograr un objetivo deseado. Identificar los factores limitantes de una situación determinada hace posible precisar la búsqueda de alternativas a aquellas que superarán los factores limitantes.

El principio del factor limitante establece que al identificar y superar esos factores que se oponen de manera importante a una meta, hace posible seleccionar el mejor curso de acción”.

Todo gerente cuando toma decisiones no se encuentra sólo en este proceso, diferentes personas entran en acción tomando decisiones en distintos espacios y áreas de la organización, por tanto cuando el nivel gerencial proyecta las posibles consecuencias de sus decisiones, debe estar consciente de que las decisiones de terceros pueden contraponerse o interactuar con las decisiones gerenciales.

### **7.3. CONDICIONES QUE INCIDEN EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

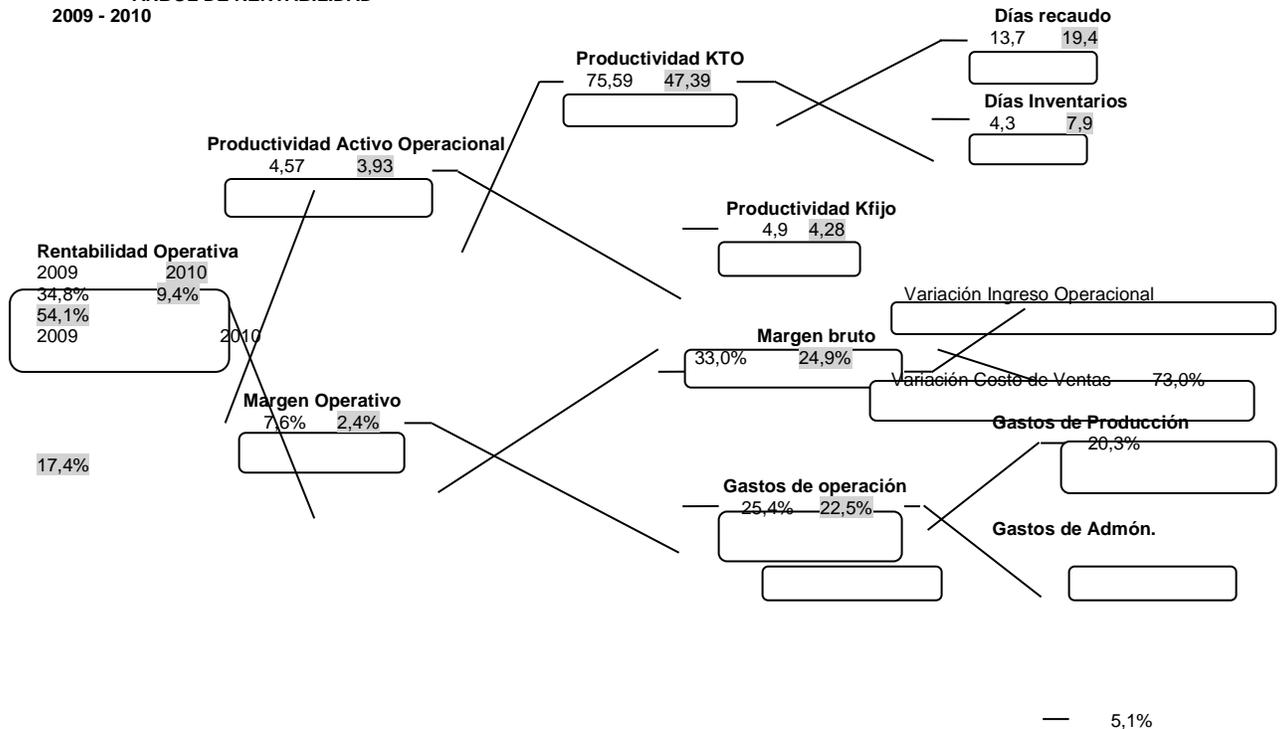
En la empresa Montagas S.A. se debe tener claro las situaciones que ayudan a detectar problemas en la organización como lo son la desviación de la experiencia pasada, que da a conocer que se ha roto un patrón existente de la actuación en la empresa, así como también la desviación del plan establecido, situación que nos muestra que no se están alcanzando las proyecciones o expectativas de los gerentes.

Así mismo, se presentan distintas personas que presentan problemas con frecuencia al gerente porque toda decisión gerencial, trae consigo problemas que presentan terceras personas. Finalmente, el desempeño de la competencia, es una de las situaciones que requiere se tenga en cuenta para la resolución de problemas.

Si observamos el árbol de rentabilidad operativa de Montagas ESP 2009-2010

## Grafico 1. Árbol de rentabilidad

MONTAGAS S.A  
ARBOL DE RENTABILIDAD  
2009 - 2010



5,1%

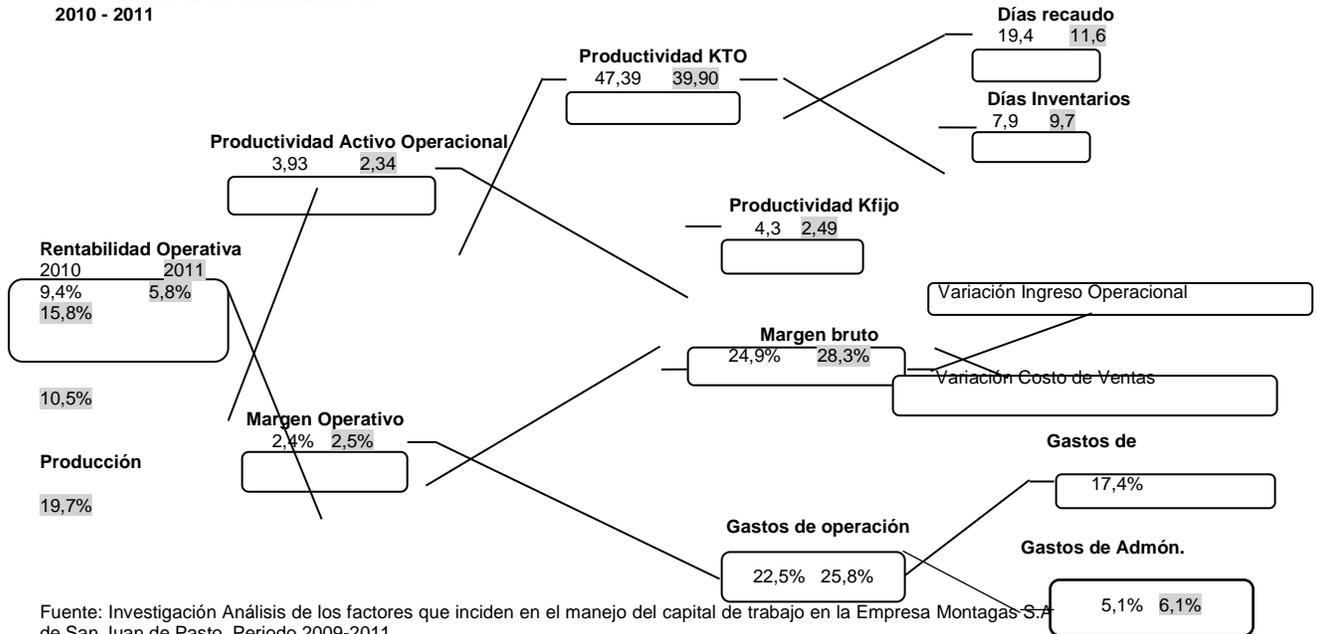
Fuente: Investigación Análisis de los factores que inciden en el manejo del capital de trabajo en la Empresa Montagas S.A. ESP de la Ciudad de San Juan de Pasto. Periodo 2009-2011.

Como lo menciona (Dulce, 2011, pág. 67), la productividad del KTO representa la mayor cantidad de ventas que la empresa puede obtener de su capital de trabajo, en este caso, se observa un comportamiento negativo dado por el mayor crecimiento del KTO frente al incremento de menor proporción en las ventas, es decir que se invirtió más KTO pero el resultado en ventas no fue proporcionalmente el mismo. El efecto de la política de inventarios implementada a partir del año 2010, determinan que la rotación de los mismos se vea afectada, lo mismo sucede con el periodo de recaudo de cartera el cual si bien presenta una rotación favorable, se deteriora en comparación al indicador presentado en el 2009.

Por lo anterior, en dicho estudio consideran que “uno de los puntos álgidos en la empresa Montagas S.A. es la inversión en capital de trabajo y en muchas circunstancias se comprometen demasiados recursos en inventarios o en cuentas por cobrar bien sea por las características competitivas del sector en el que se opera o por ineficiencias administrativas, deteriorando la rentabilidad de la empresa y poniendo en peligro su posición de liquidez”. (Dulce, 2011, pág. 24)

Así mismo observamos que, el árbol de rentabilidad operativa de Montagas ESP 2010 – 2011.

**Grafico 2. Montagas S.A**  
ARBOL DE RENTABILIDAD  
2010 - 2011



Por tanto, es evidente que problemas de rentabilidad operativa afectada por la productividad dada por el mayor crecimiento del activo operativo frente al crecimiento de los ingresos, así como el deterioro de la rotación de inventarios, puede obedecer a una falta de aplicación de los términos de decisiones programadas y no programadas; así mismo ante las decisiones que deban tomarse, se puede detectar la falta de análisis de certidumbre, los riesgos y la incertidumbre que se relacionan con los cursos alternativos de acción.

De acuerdo a la situación que presenta la empresa Montagas S.A. en cuanto al crecimiento acelerado, debido a grandes inversiones en activos fijos, incremento en las ventas, reflejando crecimiento en los ingresos operativos y en los costos, como lo muestra el cuadro no.1 acerca del Comportamiento Histórico del Capital de trabajo.

	2009	Participación	2010	Participación	2011	Participación
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	425.027	72%	490.297	34%	656.843	33%
<b>IMPUESTOS</b>	90.124	15%	120.318	8%	124.997	6%
<b>INVENTARIOS GLP</b>	75.431	13%	840.946	58%	1.215.262	61%
	592591	100%	1453571	100%	1999113	100

Fuente: Investigación Análisis de los factores que inciden en el manejo del capital de trabajo en la Empresa Montagas S.A. ESP de la Ciudad de San Juan de Pasto. Período 2009-2011.

Como podemos notar en el comportamiento histórico del capital de trabajo, si bien la empresa decidió por la política de mantener todo el inventario que pueda almacenar en su capacidad instalada, afectando así el comportamiento del rubro de inventarios, se puede inferir que el nivel gerencial no está ejerciendo las habilidades para tomar decisiones programadas o no programadas, porque la empresa al contar con el sistema CG1, el cual le permite realizar un control de inventarios, donde se registran las entradas y salidas del producto, proceso que se realiza diariamente tomando lecturas en los tanques de abastecimiento y los cilindros de plataforma, información que se obtiene en línea ya que el tipo de inventario que se maneja es permanente, se puede abordar el problema de abastecimiento o desabastecimiento de forma sistemática y lógica a través de las políticas, procedimientos y reglas que cuenta la empresa.

En el caso de las cuentas por cobrar se puede decir su comportamiento entraña en decisiones programadas, debido a los días de recaudo que a pesar del importante crecimiento de las ventas a crédito, su rotación es más ágil, como resultado de una buena administración y política de cartera. (Véase gráfico 2)  
 Por lo anterior, en cada decisión que deba tomar la empresa es necesario tener en cuenta tres situaciones fundamentales como lo son la certidumbre (muy pronosticable), pasando por los riesgos, hasta la incertidumbre (muy poco pronosticable).

## **8. CAPITULO II: CATEGORÍAS DE MAYOR INCIDENCIA DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y EL GRADO DE INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ADECUADA DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA MONTAGAS S.A. ESP, DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.**

Para la Montagas S.A. ESP, se pudieron clasificar cuatro categorías que inciden en el proceso de toma de decisiones para el manejo del capital de trabajo de acuerdo a los objetivos de la empresa.

### **8.1. CATEGORÍA 1. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Tomar decisiones no es un factor desligado de los comportamientos diarios de un ser humano, por el contrario es un proceso cotidiano que viene siendo inherente desde el nacimiento, sin embargo, no siempre se toman buenas decisiones, muchas veces estas se convierten en un aspecto clave en el desarrollo normal y armónico de las personas y de su entorno. En la empresa Montagas S.A. ESP., las decisiones que se establecen, afectan el desempeño institucional tanto a nivel interno como externo e igualmente a todos los actores que intervienen en ella.

#### **a. LA RACIONALIDAD**

La toma de decisiones directivas ha influido en el comportamiento organizacional, ya que la calidad y el resultado de éstas ha generado un impacto en la conducta de los funcionarios, en su manera de pensar, sentir y actuar, esta categoría ha dado la capacidad para alcanzar las metas, a pesar que no hay manuales de procedimientos consignados formalmente, todos tienen el conocimiento claro de los diferentes cursos de acción, en el marco de las circunstancias y limitaciones existentes, se cuenta con la información cuantitativa y la aptitud para analizar y evaluar las alternativas de lo que se espera obtener.

No obstante, el hecho de aplicar racionalidad a la toma de decisiones, no ha eximido a la empresa de los constantes cambios que se presentan en el entorno, ya sea por la competencia, las políticas del gobierno en materia económica o política, etc., información sobre la cual la empresa no tiene el control y que simplemente cuando se presentan tiene que operar y solo hasta ese momento puede decidir sobre aspectos importantes de su negocio, ejemplo el caso fortuito ocurrido durante su normal ejercicio de sus actividades, como los robos a sus carros, durante la prestación del servicio, que afectó sus ingresos operacionales

#### **b. LA CREATIVIDAD**

La empresa Montagas S.A. ESP, tiene un grupo de trabajo interdisciplinario que se desempeña de acuerdo a las funciones establecidas para cada cargo dentro de la

empresa como se había dicho anteriormente, la toma de decisiones se encuentra descentralizada en los altos niveles dentro de la jerarquía, pero en el nivel operativo las decisiones no se toman, se ejecutan.

La efectividad en la toma de decisiones no solo se basa en la racionalidad con que se actúe, existe otra cualidad importante que es la creatividad, un potencial que muchas personas tienen de manera innata o lo desarrollan a través de métodos que les enseñan a pensar de manera diferente para solucionar un problema. El tomador racional de decisiones es creativo, cuando posee la habilidad para mezclar ideas en una forma única o de hacer agrupaciones poco usuales entre éstas.

La creatividad es un factor importante en el comportamiento organizacional, ya que está relacionada directamente con la conducta de las personas, no sólo de quienes la utilizan, sino también de aquellas que se ven involucradas por el empleo de esta habilidad, que según Koontz sigue un proceso de cuatro fases que interactúan entre sí: 1) exploración inconsciente, 2) intuición, 3) discernimiento y 3) formulación lógica, sin embargo en la realidad, ninguna persona o empresa se detiene a examinar en qué grado o en qué momento se hace uso de cada una de éstas, por lo cual, la relevancia está tal vez en las técnicas que se usan para motivar e impulsar la creatividad.

Teniendo en cuenta que en la empresa Montagas S.A. ESP, las decisiones más importantes sobre su operación recaen en la Junta Directiva y en la Gerencia y la Directora Administrativa, es válido el empleo de técnicas como la "lluvia de ideas" para favorecer la creatividad mediante el hallazgo de nuevas e insólitas soluciones, aunque muchas veces un problema o una situación sobre la que se espera tomar una decisión, no requiere la participación de un grupo o simplemente no se hace necesaria la deliberación entre varias personas, puede ser responsabilidad de una sola persona, quien no utiliza únicamente el proceso racional, como se mencionó inicialmente, sino que hace intervenir en la resolución de problemas los aspectos emocionales de su personalidad.

### **c. LA EXPERIENCIA**

En la toma de decisiones o en la selección de alternativas para encontrar solución a un problema, los directivos se basan en un elemento fundamental que marca la diferencia en su gestión: la experiencia, que permite relacionar las circunstancias presentes de la empresa con acciones que se ejecutarán en el futuro, aunque esto puede resultar riesgoso, puesto que muchas veces se desconoce en qué radicó el éxito o fracaso de una determinación, por lo tanto, es claro que la experiencia se centra en el pasado y a veces resulta difícil o incierto que algo que funcionó hace un tiempo atrás, pueda tener el mismo efecto en una nueva situación.

Como resultado de la entrevista, el Gerente respondió que para los directivos de la

Montagas S.A. ESP, la experiencia, es uno de los factores que inciden en el establecimiento de las políticas de la Empresa y la posterior toma de decisiones; el hecho de que se haga una revisión de los informes contables, como lo expresaron el Gerente y la Directora Administrativa y Financiera, es una parte importante para el proceso decisorio que por mucho tiempo y le ha permitido proyectar los movimientos que realizará en el corto y mediano plazo, así mismo, la agilidad en el cobro de cartera, con el fin de mantener la liquidez de la empresa, entre otros.

## **8.2. CATEGORIA 2. TRABAJO EN EQUIPO**

El Trabajo en Equipo es un factor importante en la resolución de problemas y por ende en la toma de decisiones, pero esto depende de la estructura empresarial que se desenvuelva y de los lineamientos que sus directivos tengan y de la complejidad de la empresa, además del tiempo que se disponga para reunir grupos, según esto, para la Empresa Montagas S.A. ESP, el trabajo en equipo se limita a la ejecución de las acciones que se ordenan desde los altos niveles jerárquicos, no existe la participación activa en la toma de decisiones, sin embargo si influyen en la elaboración de documentos como balances, cuentas de cobro, seguimiento a los clientes y proveedores, entre otros.

### **a. LA COMUNICACIÓN**

La comunicación para la empresa Montagas S.A. ESP, ha sido fundamental para el buen funcionamiento de ésta, ya que permite que se coordine entre las dependencias, las actividades que deben ejecutarse, lo que implica difundir información, apoyar en la toma de decisiones, dar respuesta a problemas, resolver dudas, inquietudes, etc., sin este elemento la empresa está destinada al presentar fallas en los resultados esperados.

La transferencia de información que implica la comunicación, es una herramienta que debe utilizar permanentemente la Alta Gerencia para tomar decisiones acertadas, la que debe ser discriminada, con el fin de determinar lo que le resulta útil, qué necesita para tomar determinaciones, con qué periodicidad requiere de esa información, qué puede llegar a pasar si no la obtiene, por lo tanto un sistema de comunicación es creado y adecuado a la medida de las necesidades del administrador.

En la empresa Montagas S.A. ESP, la Directora Administrativa afirmó en la entrevista, que la comunicación fluye en varias direcciones: descendente, ascendente y horizontal. La primera, se evidencia de la Gerencia a los niveles inferiores de la jerarquía organizacional, en las comunicaciones escritas para informar o dar instrucción sobre procedimientos, para dar a conocer sobre políticas

claras, como la que menciona la alta dirección, sobre el proyecto que se construye cada 3 años, fijando unas metas y objetivos que se comunica a cada área, las que deberán ejecutar lo que les corresponde según las directrices de la Gerencia y la Junta Directiva.

La segunda, se identifica en la comunicación que circula de subordinados a superiores, haciendo su ascenso por la jerarquía organizacional. De acuerdo a lo manifestado por el Gerente, recibe los datos financieros, la información de comercialización del producto, de deudores, etc., pero igualmente puede conocer situaciones relacionadas con el personal o las peticiones que presentan.

La tercera, hace referencia a la comunicación entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, la que se presenta en reuniones de junta directiva en donde se debaten temas importantes para la Empresa, análisis de estados financieros, coordinación de objetivos organizacionales, discusión de los proyectos que se establecen cada tres años, presupuestos anuales, entre otros asuntos.

#### **b. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UTILIZAR UN GRUPO**

La importancia de utilizar un grupo como elemento dinamizador y facilitador en la toma de decisiones de una organización es vital, puesto que al recaer esta función en una o dos personas no garantiza que se pueda prever y controlar las consecuencias futuras, sin embargo de acuerdo a la investigación realizada en la empresa Montagas S.A. ESP, se puede observar que la toma de decisiones con respecto a Capital de trabajo y demás procesos, son función exclusiva de la Alta Gerencia quien a partir de un criterio propio basado en la experiencia, en su conocimiento y en la información que conoce es quien se atribuye la responsabilidad total.

La cultura regional y propia de las PYMES ha ido orientando el proceso general de toma de decisiones hacia el líder de la empresa, no obstante como menciona (Koontz. pág. 563), “dos cabezas, piensan más que una”, es decir, es una ventaja teniendo en cuenta que se recolecta información más completa, se generan diversidad de ideas y propuestas, fomenta la creatividad en la búsqueda de alternativas de solución o de mejorar procesos empresariales, etc.

La inclusión de grupos dentro del proceso de toma de decisiones mejora el criterio individual en cuanto al aporte de ideas siempre y cuando existan personas dentro del grupo que estén altamente comprometidas con la organización. Los grupos no solo se pueden contemplar como un comité estructurado, cada uno de los líderes por departamentos o áreas de trabajo, pueden aportar significativamente en la construcción de alternativas para una adecuada toma de decisiones. Cabe resaltar que al trabajar con grupo de personas que sean responsables de tareas

relevantes para una empresa, permite que exista un seguimiento y evaluación permanente de las actividades económicas y administrativas.

son muchas las ventajas que pueden generar al incluir grupos o formalizar comités de trabajo para facilitar la toma de decisiones, sin embargo también existe la posibilidad de que se convierta en puntos en contra de la empresa, debido a diversas situaciones como la dispersión de responsabilidades que puede presentarse debido a que nadie va asumir como tal las acciones que se desarrollen en su interior; otra desventaja, es que al tratar de sobresalir ante los demás para ganar méritos propios, se puede llegar a la autodestrucción y por ende producir malestar e inconformismo grupal que desencadenaría hacia la tiranía de unos contra otros, fomentando desunión y la pérdida del objetivo que es conformar un grupo de colaboradores con fines de solución o de búsqueda de las mejores alternativas para el buen funcionamiento de la empresa .

Es importante tener en cuenta que para la empresa Montagas S.A. ESP, se requiere la conformación de un grupo como una ventaja para la misma, según como lo sugiere la entrevista realizada y la investigación, puesto que hay tareas muy particulares e importantes que requieren apoyarse en las personas más capacitadas y sean consideradas como capaces, comprometidas y responsables para así lograr un resultado provechoso y útil para mejorar los procesos de toma de decisiones en cada una de las actividades y áreas pero sobre todo en la concerniente a capital de trabajo.

### **8.3. CATEGORÍA 3. ESTILO DE LIDERAZGO**

En el ámbito de las organizaciones uno de los aspectos más importantes es el liderazgo que generalmente está asociado a la Alta Dirección como en la empresa Montagas S.A. ESP, donde el Gerente es quien ejerce este rol en todos los aspectos así como en la toma de decisiones de la mano en ocasiones de la persona encargada del área financiera quien posee información relevante.

Según Koontz, “el liderazgo es influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”, por tanto, este concepto se asocia a las necesidades que tiene la empresa Montagas S.A. ESP, en la finalidad de actuar adecuadamente para ayudar a un grupo de personas a lograr unos objetivos empresariales mediante la aplicación de sus capacidades, habilidades y experiencia como elementos esenciales al máximo.

En el campo organizacional, es posible distinguir entre diversos estilos de liderazgo que hacen parte del proceso de toma de decisiones como es el estilo basado en el uso de la autoridad, dentro de este se encuentra el democrático o participativo donde el Gerente o líder busca alternativas en las personas que

laboran en la empresa, así no ejecute como tal la opiniones o sugerencia que reciba de ellos, es el caso de la empresa Montagas S.A. ESP, donde busca el suministro de información de los colaboradores y a través de lluvia de ideas propicia posibles alternativas de solución sin que signifique que tome al pie de la letra las sugerencias realizadas.

#### **8.4. CATEGORÍA 4. LOS RIESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN**

La toma de decisiones implica riesgos que se deben enfrentar y asumir, lo cual es natural si se considera que el mismo desarrollo de una actividad económica o el funcionamiento de una empresa, permanentemente está afectada por situaciones internas o externas que ponen en peligro su estabilidad y supervivencia. Prácticamente todas las decisiones se toman en condiciones de al menos cierto grado de incertidumbre, lo que ocasiona que muchas veces la información sea incompleta o incluso con bajos niveles de veracidad.

Por lo tanto, es indispensable considerar los riesgos como una herramienta que debe ser utilizada por la empresa Montagas S.A. ESP, en la toma de decisiones, que le permita manejar las contingencias de una manera objetiva, identificando qué puede estar por fuera del curso de acción, las probabilidades de que algo salga mal, las consecuencias de un posible error y determinar qué se puede hacer para reducir las posibilidades de que suceda lo inesperado.

Técnicamente existen diferentes métodos para determinar el nivel de riesgo de un negocio, como cualitativos, cuantitativos o semicuantitativos. En la realidad de la empresa Montagas S.A. ESP, se observa que la Gerencia utiliza el método cualitativo, por cuanto es evidente que se apoya en la intuición para la toma de decisiones, que parte de la experiencia, sentimientos y juicio, lo que frente a un riesgo le permite juzgar si el curso de acción es el correcto o no, teniendo en cuenta que los riesgos se presentan muchas veces de manera intempestiva, la intuición actúa de manera rápida de acuerdo a la experiencia acumulada.

##### **a. PREJUICIOS SICOLÓGICOS**

En la empresa quienes toman las decisiones muchas veces no son objetivos en sus apreciaciones porque cada individuo posee esquemas mentales que le impiden ser realistas y objetivos ante las situaciones que se presenten en un momento dado, según lo que afirma (Bateman, 1999) en su libro Administración una Ventaja Competitiva, los prejuicios psicológicos pueden causar en las personas una ilusión de control, es decir, se tienen mucha confianza ante las decisiones que se toman e ignoran los riesgos y pueden fracasar, se ven a sí mismos y a la empresa de una forma muy optimista, se creen que son inmunes al riesgo y al fracaso.

Particularidad dentro de los prejuicios psicológicos es desde la perspectiva que se tiene de un problema o situación incluso de las alternativas y de cómo se plantean, lo que puede influenciar en la toma de decisiones correcta o racional.

Generalmente, los individuos encargados de tomar decisiones también caen en el error de desestimar el futuro, porque hacen evaluaciones de alternativas con relación a los costos y beneficios de corto plazo y no se evalúa a futuro, las consecuencias de las decisiones en el largo plazo. “la desestimación del futuro es, en parte, la explicación de los déficits presupuestales gubernamentales, la destrucción ambiental y la infraestructura decadente”. (Bateman, 1999, pág. 94)

#### **b. PRESIONES DEL TIEMPO**

Tomar decisiones implica tiempo, en la actualidad todo debe hacerse de manera inmediata, por cuanto los cambios tecnológicos, así lo exigen, los gerentes o directores de las empresas deben responder con acciones rápidas, ante el entorno que lo rodea, pero, esta situación puede conllevar a tener baja calidad en las decisiones que toman, ante esta situación lo importante y más conveniente es tener un diseño metodológico establecido en la empresa donde la información sea tomada en tiempo real y contar con un equipo de trabajo eficaz y efectivo, con expertos de confianza, sin dejar a un lado que la última decisión es tomada por el gerente o la junta directiva, cuando se presenten conflictos ante desacuerdos.

#### **c. REALIDADES SOCIALES**

La empresa está inmersa en un conjunto de actores que influyen en la toma de las decisiones como son, el gobierno, los consumidores o clientes, grupos ambientales, empresas competidoras, etc., con las cuales se debe negociar constantemente para ejercer sus actividades empresariales, con lo cual debe plantearse constantemente decisiones que influyan y afecten sea positiva o negativamente a la sociedad en general y a la empresa en particular, por tanto, debe fijarse metas que se arraiguen en las mentes de todos los interventores de las decisiones de tal manera que confluyan en el apoyo de todos los entes de poder o de los grupos de interés.

## **9. CAPITULO III PROPONER ESTRATEGIAS DE ACCIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES QUE PERMITAN UN ADECUADO PROCESO EN EL MANEJO DE CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA MONTAGAS S.A. ESP.**

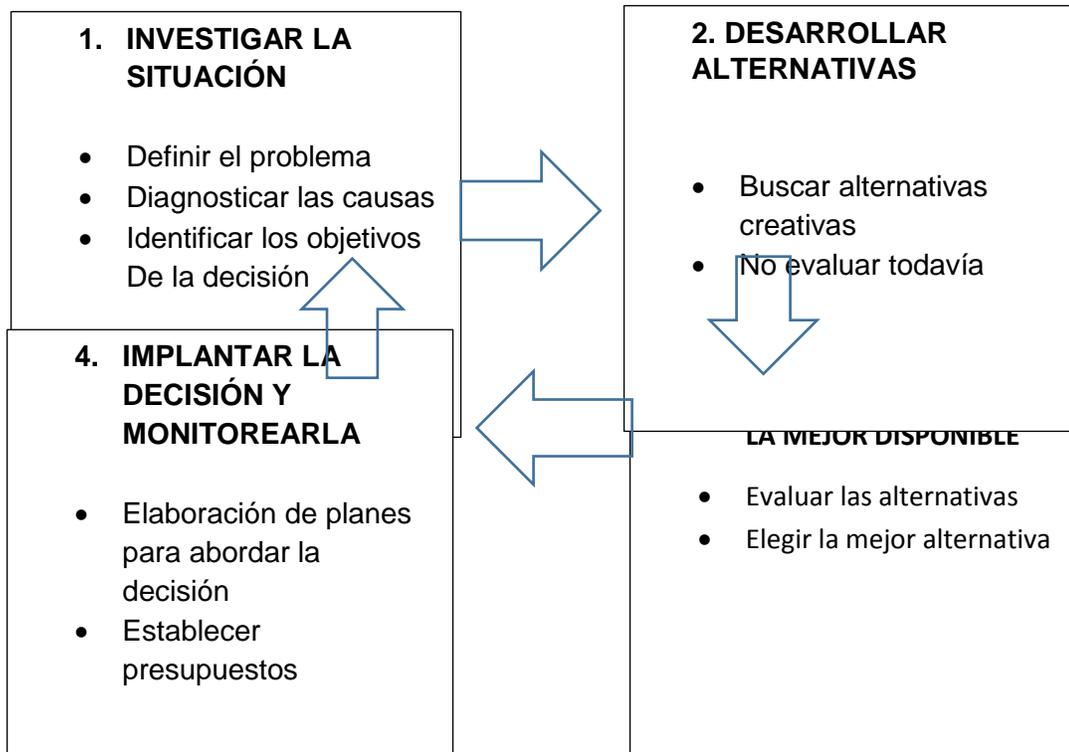
Toda empresa en el giro ordinario de sus negocios se enfrenta a distintas situaciones que le exigen la adecuada o asertiva toma de decisiones, Montagas no podría ser la excepción, es así como a través de este estudio se quiere sugerir y plantear las premisas fundamentales que puede tener en cuenta cuando esté ante momentos coyunturales, los cuales se han dado a conocer a través de este estudio, y a los que se quiere abordar con estrategias para procurar responder el interrogante administrativo que surgió en la investigación de (Dulce, 2011, pág. 72), donde expone lo siguiente: ¿hasta dónde debería llegar la empresa?, ¿qué riesgos están involucrados en el crecimiento? ¿Realmente se genera valor con el proceso de crecimiento?, pues bien, sabemos que desde la parte financiera la resolución de dichos interrogantes ya están abordados, se quiere ahora trabajarlos desde el área administrativa con el enfoque de alta gerencia.

Así mismo, con las estrategias planteadas se pretende dar un aporte para trabajar en la situación que menciona (Dulce, 2011, pág. 72), la cual dice así “Generalmente cuando las empresas enfrentan procesos de crecimiento como en este caso y se hace necesario un acelerado crecimiento de una capacidad instalada sin realizar una adecuada planeación financiera se corre el riesgo de desarrollar este proceso con la financiación inadecuada en términos de plazo, es decir, no se cumple con el principio de conformidad financiera, en estas condiciones se pone en riesgo la liquidez de la empresa”.

Si bien la empresa trabaja bajo una racionalidad en la toma de decisiones, se mira la necesidad, por lo anteriormente mencionado que expone acerca de la falta de planeación financiera, que se lleve a cabo en cada situación donde haya lugar la toma de decisiones, a aplicar el paso a paso que se expone en el siguiente modelo el cual se propone sea implementado como estrategia o un patrón de guía para la adecuada planificación de la toma de decisiones en la situación financiera de la empresa, y más específicamente en el capital de trabajo, de Montagas S.A.

Tal como lo propone, (Stoner, Freeman, & Gilbert, ADMINISTRACION, 1996, pág. 270), el proceso básico de las decisiones racionales entraña las cuatro etapas que aparecen en la figura 03 y se explican así:

**Figura 3. El proceso racional para la toma de decisiones**



Fuente. (Stoner, Freeman, & Gilbert, Administración, 1996)

### **ETAPA 1: INVESTIGAR LA SITUACIÓN**

Una buena investigación cubre tres aspectos: la definición del problema, el diagnóstico y la identificación de objetivos.

**DEFINIR EL PROBLEMA.** La confusión para definir el problema se presenta, en parte, debido a que los hechos o los aspectos que captan la atención del administrador podrían ser síntoma de otra dificultad más fundamental o generalizada. Tal vez se centre en asuntos no tan relevantes, por eso es importante que identifique claramente cuál es la situación a resolver.

**DIAGNOSTICAR LAS CAUSAS.** Lo anterior subraya la importancia de diagnosticar bien las causas del problema. Los gerentes pueden formular una serie de preguntas diagnósticas. Cada una implica, de alguna manera, las relaciones humanas: ¿Qué cambios operados, dentro o fuera de la organización, pueden haber contribuido al problema? ¿Qué personas tienen más participación en la situación del problema? ¿Cuentan éstas con conocimientos o perspectivas que podrían aclarar el problema? ¿Contribuyen sus acciones al problema?

Las causas, a diferencia de los síntomas, casi nunca son evidentes y los gerentes, en ocasiones, tienen que recurrir a la intuición para identificarlas. Diferentes personas, cuya visión de la situación inevitablemente está influida por su experiencia y su responsabilidad, pueden percibir diferentes causas para un mismo problema. Al gerente le corresponde poner todas las piezas juntas y encontrar un panorama lo más claro posible.

**IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS DE LA DECISION.** Cuando se ha identificado el problema y se han diagnosticado sus causas, el siguiente paso consiste en decidir cuál sería una solución efectiva. La mayor parte de los problemas constan de varios elementos y es poco probable que el gerente encuentre una solución que sirva para todos ellos.

Si una solución permite que los gerentes alcancen los objetivos de la organización, tendrá éxito. No obstante, podrían venir al caso objetivos más ambiciosos. El problema inmediato podría estar indicando dificultades futuras que el gerente podría evitar si tomara medidas desde el principio. Además, el problema puede ofrecer una oportunidad para mejorar el desempeño organizacional, en lugar de sólo restaurarlo.

Cabe señalar que lo importante de los tres aspectos de la investigación de un problema es ¡la educación del gerente en cuanto al mundo, a la vez que su imaginación!

## **ETAPA 2: DESARROLLAR ALTERNATIVAS**

Esta etapa puede resultar razonablemente sencilla en el caso de la mayor parte de las decisiones programadas, pero no tan sencilla tratándose de decisiones complejas, no programadas, sobre todo si existen limitaciones de tiempo. Con mucha frecuencia la tentación de aceptar la primera alternativa viable impide a los gerentes encontrar la mejor solución para los problemas. Para evitarlo, no se debe tomar ninguna decisión importante mientras no se hayan encontrado varias alternativas. Algunos gerentes, a efecto de aumentar su creatividad al respecto, acuden a las sesiones de **lluvia de ideas**, sea en una forma individual o en grupo, en las que los participantes proponen alternativas, de manera espontánea, incluso aunque parezcan ilógicas o fantásticas

## **ETAPA 3: EVALUAR LAS ALTERNATIVAS Y ELEGIR LA MEJOR ENTRE LAS DISPONIBLES**

Cuando los gerentes cuentan con una serie de alternativas, tendrán que evaluar cada una de ellas con base en tres preguntas clave como lo indica la figura 03,

1. **¿ES VIABLE ESTA ALTERNATIVA?** ¿Cuenta la organización con el dinero y los recursos para llevar a cabo la alternativa? Cambiar todo el

equipo viejo quizá sea la solución ideal, pero no es factible si la empresa está a punto de quebrar. ¿Satisface la alternativa todas las obligaciones jurídicas y éticas de la organización? Por ejemplo, cerrar una fábrica para recortar costos entraña una compleja maraña de obligaciones jurídicas y éticas para los trabajadores despedidos. ¿Es razonable la alternativa, dada la estrategia y las políticas internas de la organización? Cualquier solución sólo será tan efectiva como el apoyo que consiga dentro de la organización. Por tanto, para evaluar una alternativa, los gerentes deben tratar de adelantarse a lo que ocurriría si los empleados no dieran su apoyo y la aplicaran plenamente.

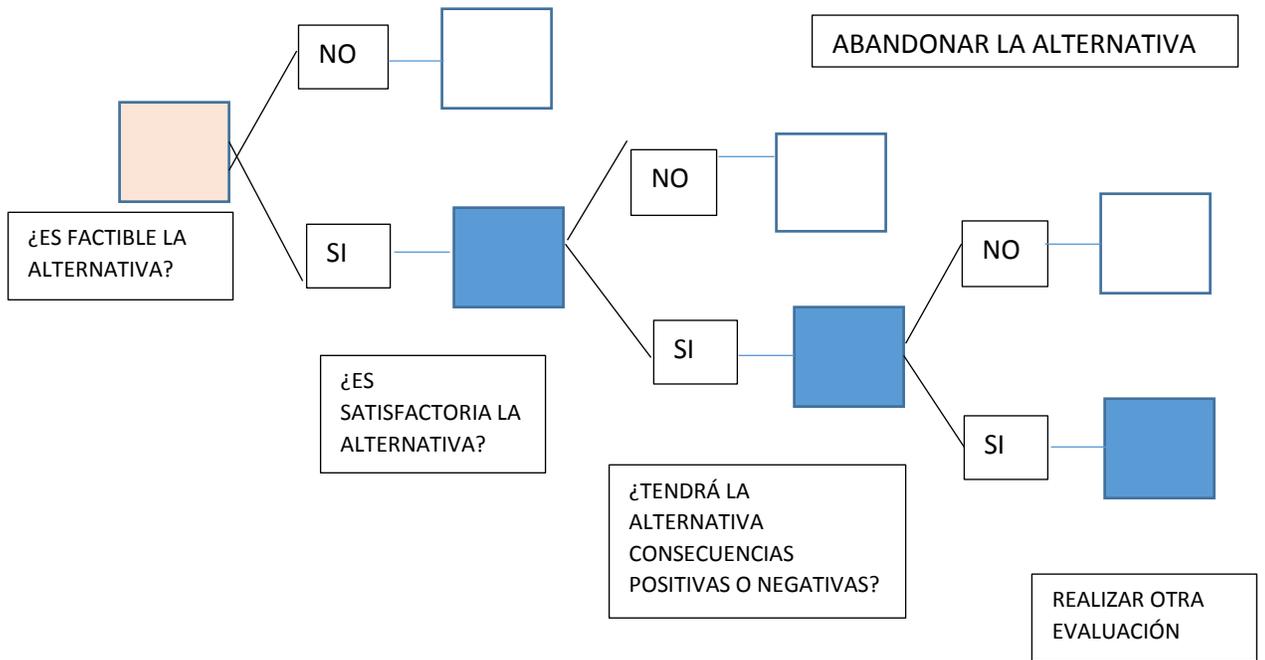
**2. ¿REPRESENTA LA ALTERNATIVA UNA SOLUCION SATISFACTORIA?**

Para contestar, los gerentes tienen que pensar en otras dos preguntas. En primer lugar, ¿satisface la alternativa los objetivos de la decisión? En segundo, ¿tiene la alternativa una probabilidad aceptable de tener éxito? (Se presupone que la probabilidad se puede calcular; claro está que en condiciones de incertidumbre esto sería muy difícil o imposible.) Los gerentes deben estar conscientes de que la definición de “aceptable” puede variar de una organización a otra y de una persona a otra, dependiendo de la cultura de la organización y de cuanto riesgo toleren las partes involucradas en la decisión.

**3. ¿CUALES SON LAS POSIBLES CONSECUENCIAS PARA EL RESTO DE LA ORGANIZACIÓN?**

Como una organización es un sistema de partes interrelacionadas y opera entre otros sistemas, los gerentes deben tratar de anticipar cómo el cambio en una área afectará a otras áreas, tanto en el presente como en el futuro. Por ejemplo, recortar la investigación y el desarrollo podría significar un ahorro de dinero a corto plazo, pero podría afectar a la organización a larga. Si la decisión puede afectar al personal de otros departamentos, también se debe consultar a estas personas. Los competidores también se pueden ver afectados por la decisión y sus reacciones se tienen que tomar en cuenta. ¿Es probable que los competidores respondan a una estrategia de comercialización o a un producto nuevo? Las alternativas con consecuencias negativas se deben eliminar y las alternativas con consecuencias positivas, por regla general, serán preferibles a las que solo producen consecuencias neutrales.

**Figura 4. Evaluar las alternativas**



Fuente. (Stoner, Freeman, & Gilbert, Administración, 1996)

#### **ETAPA 4: IMPLANTAR LA DECISIÓN Y MONITOREARLA**

Cuando se ha elegido la mejor de las alternativas existentes, los gerentes pueden hacer Planes para abordar los requisitos y los problemas que se podrían encontrar al llevarla a la práctica. La aplicación de la decisión no solo se limita a girar las órdenes adecuadas. Se debe conseguir recursos y asignarse de acuerdo con las necesidades. Los gerentes establecen presupuestos y calendarios para las acciones que han decidido poner en práctica, las cuales les permiten medir el avance en términos concretos. A continuación, asignan la responsabilidad de las tareas específicas interesadas. Asimismo, establecen un procedimiento para los informes sobre el avance y se preparan para aplicar correcciones, en caso de que surgieran otros problemas. Los presupuestos, programas e informes del avance son esenciales en el desempeño de la función administrativa del control.

Los riesgos potenciales y las incertidumbres que se han identificado en las etapas anteriores para la evaluación de las alternativas no se deben olvidar. Los humanos tienden a olvidar riesgos y las incertidumbres posibles después de haber tomado una decisión. Los gerentes pueden contrarrestar esta falla tomando tiempo extra, conscientemente, para volver analizar sus decisiones a estas alturas, así como elaborar planes detallados a fin de enfrentar dichos riesgos e incertidumbres.

Cuando los gerentes han tomado cualquiera de los pasos para enfrentar las posibles consecuencias adversas, se puede empezar con la implantación real. En última instancia, una decisión (o solución) no puede ser mejor que las medidas que se toman para convertirlas en realidad. Un error frecuente de los gerentes es suponer que cuando han tomado una decisión, la acción al respecto se dará en forma automática. Incluso aunque una decisión sea buena, si los demás no están dispuestos o no pueden ponerla en práctica, entonces la decisión no servirá de nada.

Las acciones tomadas para implantar la decisión deben estar sujetas a monitoreo. ¿Están saliendo las cosas conforme al plan? ¿Qué está pasando en el ambiente externo y en el interno como consecuencia de la decisión? ¿Se ajustan a las expectativas los resultados que están teniendo las personas? ¿Cómo está respondiendo la competencia? Para los gerentes, la toma de decisiones es un proceso continuo así como el reto continuo de tratar con otros seres humanos, con el tiempo.

## CONCLUSIONES

La racionalidad en la toma de decisiones en la empresa se ve reflejada en el comportamiento organizacional puesto que afectan de una u otra manera el sentir, actuar y pensar del personal aunque no siempre quiere decir que esta conformidad y satisfacción porque el entorno interno y externo de la organización está en constantes cambios y se afecta ante estos como la reforma a las políticas gubernamentales, la fuerte competitividad que ha venido generando desde ya el TLC y demás cambios en el entorno económico, político y social del País, afectando de una u otra manera la racionalidad que el alto Gerente aplica en sus procesos y planes decisorios.

La toma de decisiones más importantes de la empresa está siendo llevada a cabo por parte del Gerente quien a su vez se apoya en las funciones otorgadas al Tesorero de la empresa sin embargo de manera indirecta se tiene en cuenta sugerencias de las personas que conforman la organización de esta manera como lo menciona Koontz se encuentra en un estilo de dirección “democrático o participativo”, pese a que busca opiniones o ideas de los demás, es autónomo y libre en el momento de tomarlas basándose también en su propia experiencia del negocio o de su perspectiva de acuerdo a la información que conoce como lo asegura en la entrevista realizada al directivo de la Montagas S.A. ESP, determinado la falta de procedimientos o espacios de participación activos o la conformación de comités o grupos que apoyen en su decisión final.

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente y a la Directora Administrativa y Financiera de la empresa, se pudo establecer que no existe un grupo conformado como tal para el proceso de toma de decisiones respecto a capital de trabajo, puesto que como ya se ha mencionado se encuentra estructurado de tal manera que se ejecute por los altos niveles jerárquicos, sin embargo se está de acuerdo que la participación activa de los grupos o personas con alto grado de compromiso, influyen de manera positiva en la elaboración más eficiente de documentos como balances, cuentas de cobro, seguimiento a los clientes y proveedores, entre otros. Esto implicaría que los procesos informacionales o de comunicación se desarrollarían o se podrían hacer e varias direcciones permitiendo que fluya por todos los niveles de la empresa permitiendo un sistema de comunicación más adecuado pero dentro de los procedimientos mínimos que controlen y evaluación su periodicidad e impacto para un mejor manejo de la información.

La empresa no cuenta con un sistema que le permita medir los riesgos que conlleva la toma de decisiones basada en juicios personales o desde cualquier punto de partida, por lo tanto la dirección no está exenta de la probabilidad de que las cosas no salgan como lo tenían planeado es por esto que se debe plantear y establecer una estrategia en la empresa que posibilite la medición de estos o el

desarrollo de habilidades en el gerente que mejoren su capacidad de intuición con respecto a su experiencia.

Finalmente y teniendo en cuenta que en la empresa Montagas S.A. ESP, se evidencia una falta de planeación financiera a pesar que trabaja bajo una racionalidad, se realiza una propuesta para tener en cuenta dentro de la adecuada toma de decisiones en cuanto a su situación financiera, específicamente en la relacionada a capital de trabajo, la cual está fundamentada en el proceso básico de decisiones dividido en cuatro etapas importantes propuesto por (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 270) donde se inicia a partir de conocer e investigar la situación actual de la empresa, después se desarrollan unas alternativas a través de la lluvia de ideas en sesiones de trabajo, posteriormente evaluar cuál de estas alternativas es la mejor para la empresa en mención y las consecuencias de esta elección, y finalmente poner en práctica o ejecutar la decisión y mantener constante monitoreo para garantizar su efectividad.

## RECOMENDACIONES

La empresa Montagas S.A. ESP., al no contar con procedimientos establecidos formalmente, para el buen funcionamiento de la empresa en cuanto a capital de trabajo a pesar de los buenos resultados en la toma de decisiones se puede mejorar a través de una mejor planeación y organización en los procesos que conlleva esta práctica tan importante para la empresa más aún si se tiene en cuenta que es una condición que se convierte en vital para la organización puesto que muy pronto continuará prestando sus servicios con expectativas de mejorar todas y cada una de las operaciones tanto administrativas como financieras, médicas, de atención y demás servicios de la misma.

La empresa Montagas S.A. ESP., debe considerar adoptar un proceso de toma de decisiones que incidan en el manejo de su capital de trabajo, que le garantice mejorar su productividad, conllevando a que se ejecuten de manera óptima cada una de las cuentas que lo componen, esto contribuirá a maximizar la rentabilidad y minimizar los riesgos.

Generar mayor participación del equipo de trabajo, no solo en la comunicación de las políticas o planes que la Empresa traza, sino también en la generación de ideas y alternativas de solución frente a las situaciones que enfrente la empresa, lo que creará un verdadero compromiso y sentido de pertenencia.

Estar en permanente búsqueda de alternativas ajustándose a las necesidades empresariales y del entorno que fortalecerán aún más el proceso final de toma de decisiones ya que no basa sólo con la experiencia o la información que se ha venido manejando debido a que toda esta en permanente cambio y la empresa debe estar a la vanguardia en todo sentido.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bateman, T., & Snell, S. (2004). *Administración una ventaja competitiva*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Betancourt, B. (Mayo de 2013). Maestría en Administración. *Prospectiva*. Cali : Universidad del Valle.
- Covey, S. (2002). *Business Think*. New York: Franklin Covey Co.
- David, F. R. (2011). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico : INGRAMEX S.A.
- Dulce, A. L. (2011). *Análisis de los factores que inciden en el manejo del capital de trabajo en la Empresa Montagas S.A. ESP de la ciudad de San Juan de Pasto*. Pasto.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *ADMINISTRACION Una perspectiva global y empresarial*. Mexico, D.F.: McGraw - Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva Global y Empresarial*. México, D.F.: McGraw - Hill Interamericana.
- Mendez, C. (2011). *Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales*. Mexico: LIMUSA.
- Simon, H. (1988). *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Argentina: Aguilar.
- Stoner, J., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *ADMINISTRACION*. Naucalpan de Juárez, Edo. de Mexico: PRENTICE HALL HISPANOAMERICA, S.A.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Naocalpan de Juarez, Estado de México: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE Y PERSONAL ENCARGADO DE LA  
TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
FACTORES RELEVANTES DENTRO DEL PROCESO DE LA TOMA DE  
DECISIONES QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO DE  
LA EMPRESA MONTAGAS S.A. ESP DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO  
PERIODO 2013

Objetivo: Obtener información que permita determinar la forma como los gerentes o administradores toman decisiones en cuanto al manejo de capital de trabajo.

La información que se obtenga será utilizada con fines académicos y para ser presentada como como trabajo de grado en la Especialización de Alta Gerencia.

Nombre el Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿En qué nivel del organigrama se encuentra la persona encargada de la toma de decisiones financieras en la empresa?
2. ¿Ud. En su cargo que aspectos relevantes tiene en cuenta en la toma de decisiones financieras?
3. ¿Con que periodicidad se realiza la planificación del capital de trabajo en la empresa para la toma de decisiones?
4. ¿Cuáles son los métodos o procesos que ejecuta la empresa al momento de la toma de decisiones financieras y estos responden a la misión, visión y objetivos empresariales?
5. ¿Cree Ud. que tiene la información adecuada, oportuna y suficiente para tomar decisiones financieras en su empresa? ¿Por qué?
6. ¿El análisis de los estados financieros, en materia de capital de trabajo, que tienen actualmente les ha permitido tomar decisiones eficientes con respecto a los objetivos de la empresa?

7. ¿Con que periodicidad se hace la presentación y el análisis de los estados financieros de la empresa, y cree Ud. que esta periodicidad es determinante o influye en el proceso de la toma de decisiones financieras?

8. ¿En la toma de decisiones financieras se tiene en cuenta el cálculo de indicadores financieros? Cuáles son?

9. ¿A parte de los indicadores financieros que otros criterios tienen en cuenta para la toma de decisiones?

10. ¿En su empresa existen políticas y procedimientos claros para el manejo de:

ITEM	Si, existen y se aplica	Existen, pero no se aplica	No existen
Liquidez y/o efectivo			
Cartera			
Inventarios			
Cuentas por pagar			

11. ¿Cree que estas políticas y procedimientos son apropiados para un eficaz proceso de toma de decisiones financieras, y que aspectos podría sugerir para fortalecer o mejorar estas políticas o procedimientos?

12. ¿Considera Ud. que algunas veces la toma de decisiones, se realiza en el criterio de un funcionario, basado en su experiencia o intuición o en la socialización de experiencias entre funcionarios, y cree Ud. conveniente esta práctica para una adecuada toma de decisiones?

13. ¿Considera que el proceso de toma de decisiones que posee la empresa es claro y entendido tanto por personal administrativo y operativo y que pueden intervenir en la toma de decisiones financieras?