

# **Factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las pymes del sector construcción, Popayán, 2016\***

## **Factors that have an impact on the making of financial decisions of SMEs operating in the construction industry in Popayán in 2016**

### **Fatores que influenciam a tomada de decisões financeiras das PME do setor da construção, Popayán, 2016**

**Martha Lucía Acosta-Rangel**

Máster en Finanzas, Docente Universidad del Cauca, Popayán, Colombia  
mlacosta@unicauca.edu.co

**Yenifer Juliana Bazante-Beltrán**

Administradora de Empresas, Universidad del Cauca, Popayán, Colombia.  
yenibazante@unicauca.edu.co

**Yuri Viviana Ojeda-Yacumal**

Administradora de Empresas, Universidad del Cauca, Popayán, Colombia  
yuriojeda@unicauca.edu.co

---

F. Recepción: Octubre 11 de 2016

F. Aprobación: Noviembre 20 de 2016

## **Resumen**

El presente trabajo busca determinar los factores que inciden en la toma de decisiones financieras de pequeñas y medianas empresas del sector construcción de la ciudad de Popayán, para ello se utilizó el método cualitativo, como instrumento para la recolección de la información se recurrió a la entrevista semiestructurada, con las siguientes categorías: Caracterización académica y de experiencia de los gerentes; entorno de la organización; toma de decisiones empresariales; aspectos subjetivos en la toma de decisiones. Como resultado de la investigación se observó que los gerentes del sector de la construcción toman decisiones de tipo financiero apoyados en factores como el conocimiento, la experiencia y la intuición, lo que permite inferir que el modelo de toma de decisiones

\* **Cómo citar:** Acosta-Rangel, M. L., Bazante-Beltrán, Y. J., Ojeda-Yacumal, Y. V. (2017). Factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las pymes, del sector construcción, Popayán, 2016. Revista Libre Empresa, 14(1), 147-165 <http://dx.doi.org/10.18041/libemp.2017.v14n1.27107>

de estos gerentes está inmerso dentro de la teoría de la racionalidad limitada, además, se evidencia que los gerentes emplean la información que brindan los estados financieros para la toma de decisiones, dando mayor importancia a aspectos como la rentabilidad y los costos; también se logró evidenciar que la planeación dentro de las empresas es a corto plazo, por el poco uso de herramientas para las proyecciones y análisis del entorno.

### **Palabras clave**

Decisiones racionales, Pymes, intuición.

### **Abstract**

This work is aimed at identifying factors that influence the making of financial decisions of small and medium-sized companies in the construction sector in the city of Popayán. To this end, the qualitative method was employed, and information was collected based on semi-structured interviews with the following categories: Characterization of managers' education and experience; organizational environment; making of business decisions; subjective aspects of decision-making. The findings of this research revealed that managers in the construction industry make financial decisions relying on factors such as knowledge, experience, and intuition. This makes it possible to infer that these managers follow a decision-making approach that is immersed in the theory of limited rationality. It also demonstrates that managers use information from financial statements to make their decisions and place great importance on aspects such as profitability and costs. The findings also showed that companies make their plans on a short-term basis because of their limited use of forecasting and environmental analysis tools.

### **Key words**

Rational decisions, SMEs, intuition.

### **Resumo**

O presente trabalho procura determinar fatores que influenciam a tomada de decisões financeiras das pequenas e médias empresas o setor de construção da cidade de Popayán, para isso foi usado o método qualitativo e como instrumento para a coleta de informações se usou a entrevista semiestruturada, com as seguintes categorias: caracterização acadêmica e experiência dos gestores; ambiente da organização; tomada de decisões empresariais; aspectos subjetivos na tomada de decisões. Como resultado da pesquisa, se constatou que os gerentes do setor da construção tomam decisões de tipo financeiro apoiados por fatores como o conhecimento, a experiência e a intuição, o que permite inferir que o modelo de tomada de decisão desses gestores está imerso na teoria da racionalidade limitada, além disso é evidenciado que os gerentes usam a informação que fornece demonstrações financeiras para a tomada de decisão, dando maior importância a aspetos como a rentabilidade e os custos; também conseguiu-se demonstrar que o planejamento dentro das empresas é de curto prazo, pelo pouco uso de ferramentas para projeções e análises do ambiente.

### **Palavras chave**

Decisões racionais, PME, intuição.

## Introducción

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

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

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

En la mayoría de las pequeñas empresas, los dueños no reconocen la importancia de la parte financiera, la contabilidad representa solo una obligación fiscal; al existir este desinterés por las finanzas, surge también un desconocimiento sobre cómo utilizar e interpretar este tipo de información para la toma de decisiones claves. Sin importar la complejidad del problema cualquier decisión afecta la estabilidad de las organizaciones; conduciendo ya sea hacia el éxito o el fracaso de las mismas.

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

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

Por lo anterior, es necesario identificar:

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

Así, el presente artículo lleva el marco teórico de la toma de decisiones, continúa con la explicación de la metodología cualitativa utilizada, luego presenta los resultados que se pueden determinar cualitativamente y las conclusiones.

## 1. Marco teórico

La toma de decisiones es un acto inherente del ser humano, un proceso que las personas realizan continuamente; en el que las decisiones pueden ser simples o complejas según su importancia, dependiendo de esto el ser humano realiza un proceso interno y este puede ser reflexivo o no.

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

Vidal (2012) afirma que:

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

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

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

Ahora bien, la toma de decisiones está inmersa dentro del proceso administrativo (planear-organizar- dirigir- controlar), en este contexto organizacional las decisiones tienen mayor relevancia porque se ve comprometido el futuro de la empresa, y por lo tanto se debería realizar un proceso más estructurado que ayude a elegir un curso de acción enfocado hacia los objetivos de la empresa.

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

Además, es importante tener en cuenta el estilo de liderazgo de los gerentes porque este determina el proceso de toma de decisión y a quién involucra en este. Este aspecto es importante, al respecto Fonseca (2013) afirma que:

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

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

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

1. Tamaño del compromiso.
2. Flexibilidad de los planes
3. Certeza de los objetivos y las políticas
4. Cuantificación de las variables.
5. Impacto humano. (p. 46)

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

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

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

También, la toma de decisiones se enfrenta a diferentes barreras que dificultan el proceso de elegir ante una serie de alternativas, dentro de estas están: los prejuicios psicológicos, es decir la subjetividad que existe en el individuo en el momento de recopilar, evaluar y

emplear la información para la decisión; la ilusión de control, hace referencia a la excesiva confianza del individuo sobre los resultados que pueda obtener de una decisión; los efectos de perspectiva, que se entiende como la visión del individuo a corto plazo, desestimando el futuro y presiones del tiempo que pueden llevar a decisiones poco efectivas (Páez, 2012).

Para comprender las decisiones que se toman en una empresa es necesario entender al individuo en su esencia, ya que son quienes toman las decisiones determinando el futuro de la organización.

Bajo el conocimiento de que el ser humano se distingue de los animales porque es un ser racional, se atribuye a esto su comportamiento en la teoría económica clásica, de ahí que las decisiones que éste tome se vean encaminadas a maximizar los beneficios, si se compara lo anterior con el ámbito de las organizaciones, se encuentra que el fin último de éstas es generar utilidad, ya sea para su propio sostenimiento, como es el caso de las fundaciones, cooperativas, ONGs, o por el contrario con fines lucrativos; éstas deben actuar conforme a ese fin, es decir, se esperaría que las empresas tomen decisiones racionales encaminadas hacia el cumplimiento de ese objetivo.

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

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

- Acuerdo total sobre los objetivos: Objetivos bien definidos. Conocimiento de todas las alternativas posibles, para poder obtener mayor información y tomar una decisión. Disponibilidad plena de recursos para conseguir el objetivo: (tiempo, personal, dinero, flexibilidad). Las estrategias adoptadas para conseguir el objetivo se basan en una relación fluida y no contradictoria entre medios y fines.

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

Como ya se ha mencionado, la racionalidad busca la maximización, para llegar a ella se presume que las personas tienen: total acceso a la información relevante y que ésta está relacionada con el problema que se desea resolver; la elección de la mejor alternativa se hará de entre todas las posibles; se tiene conocimiento sobre los costos y beneficios de

cada una de las alternativas; la probabilidad de cada uno de los resultados y sus posibles consecuencias. Entonces, sería de esperar que la decisión adoptada careciera de cualquier tipo de error. Algo imposible para Simón (1984), porque asegura que el comportamiento real no alcanza la racionalidad objetiva, por lo menos de tres maneras:

1. La racionalidad exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección. En realidad, el conocimiento de las consecuencias es siempre fragmentario.
2. Dado que estas consecuencias pertenecen al futuro, la imaginación debe suplir la falta de experiencia al asignarles valores. Pero solo es posible anticipar de manera imperfecta los valores.
3. La racionalidad exige una elección entre los posibles comportamientos alternativos. En el comportamiento real solo se nos ocurren unas pocas de estas posibles alternativas. (p. 45).

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

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

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

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

Es así como la teoría de la racionalidad limitada surge de la necesidad de tener una teoría que se acercara a la realidad y hacer una crítica a los supuestos básicos de la teoría económica clásica basada en la maximización y en la utilidad; la racionalidad limitada se apoya en la idea de la satisfacción y no de la perfección, en la búsqueda de una buena decisión y no de una óptima. Según Bonome (2009) “Simón ha conseguido, en

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

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

El hombre económico maximiza, y su primo, al que Simón denomina hombre administrativo, busca una alternativa satisfactoria.

El hombre económico observa al mundo real en toda su complejidad. El hombre administrativo reconoce que el mundo es complejo, pero que solo de él percibe una parte. Herbert Simón es el primer autor en desarrollar el concepto de racionalidad limitada; aunque Kahneman y Tversky (1979) demostraron mediante evidencia empírica que las personas no actuaban racionalmente en situaciones de riesgo e incertidumbre; por el contrario, tomaban decisiones en contra de la lógica racional.

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

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

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

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

Por otro lado, en el ámbito organizacional se resaltan las decisiones de tipo financiero que son fundamentales para el crecimiento y sostenimiento de la empresa, no se pueden tomar deliberadamente porque se corre un mayor riesgo debido a la incertidumbre que el entorno

actual provee. Por lo tanto, se hace necesario que los empresarios utilicen las herramientas que ofrece actualmente la administración para obtener información, reducir el riesgo y tomar decisiones encaminadas al cumplimiento de sus objetivos.

Cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño, debe tomar decisiones financieras. A nivel macro existen tres tipos: de inversión, de financiamiento y de dividendos. A nivel micro, se busca tomar decisiones para mejorar las razones financieras que se derivan de los estados de resultado y del balance general en un periodo determinado. Decisiones que se afectan mutuamente.

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

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

## 2. Metodología

Para determinar los factores que inciden en la toma de decisiones financieras, en las pequeñas y medianas empresas del sector construcción de la ciudad de Popayán, el estudio que se realiza es de tipo descriptivo ya que se pretende obtener información acerca de la realidad de un hecho y sus características. (Moreno, 2000).

La metodología empleada en esta investigación es cualitativa con enfoque etnográfico, que para Restrepo (2011) se define “como aquel conjunto de técnicas de investigación que hacen énfasis en la descripción de lo que una gente hace desde la perspectiva de la misma gente” (p. 2).

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

Para determinar la muestra se hizo una selección teniendo en cuenta criterios como: el reconocimiento, reputación y activos totales de las empresas. Cabe aclarar que la

participación de las empresas estuvo sujeta a la aprobación, dada por la firma del consentimiento informado, y la disponibilidad de las mismas. En total participaron seis pequeñas empresas.

Para la recolección de la información se utiliza la entrevista semiestructurada, puesto que permite obtener datos relevantes para comprender adecuadamente la problemática a investigar.

Para diseñar el modelo de entrevista se emplearon las categorías: Caracterización académica y de experiencia de los gerentes; entorno de la organización; toma de decisiones empresariales; aspectos subjetivos en la toma de decisiones.

La validación se inició haciendo una prueba piloto, lo que permitió identificar fortalezas y debilidades de la entrevista, además, se pudo estipular que el tiempo aproximado de duración era de una hora. Antes de la prueba piloto para validar el instrumento se contó con profesores especializados en temas de finanzas, gerencia e investigación. Se obtuvo respuesta de profesores de universidades de orden regional, nacional e internacional que contribuyeron con la validación del instrumento.

### 3. Análisis de Resultados

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

**Nivel de educación.** Todos los encuestados tienen título profesional.

**Años de experiencia.** Los gerentes manifiestan que en promedio llevan 18 años.

#### 4.1 Entorno de la organización

##### 4.2.1. Entorno general

Cuando se preguntó sobre la situación económica del país, los gerentes mostraron tener diferentes puntos de vista, algunos consideran que la alta inflación, el incremento del dólar y el proceso de paz afectan la economía. Mientras tanto, otros afirman que el posconflicto beneficiará la economía, debido a que se destinarán mayores recursos del gobierno en infraestructura y el acuerdo de paz atraerá inversión extranjera.

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

Sobre la rentabilidad del sector, coinciden en que es rentable, aunque en menores márgenes que en años anteriores. Además, afirman que la rentabilidad de los proyectos depende en gran medida del manejo financiero de los recursos y la optimización de los costos, así mismo comentan que los márgenes de utilidad se encuentran aproximadamente entre el 3

y el 5 por ciento en proyectos públicos y en cuanto a los proyectos privados se diferencian dos casos, uno relacionado con la construcción de vivienda de interés social, donde la rentabilidad puede estar entre el 10 y el 12 por ciento y se debe construir en grandes cantidades para percibir una mayor utilidad, y dos relacionado con la construcción de vivienda en estratos altos, cuyos márgenes de rentabilidad están entre 12 y 14 por ciento.

#### **4.2.1.2. Factores político-legales**

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

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

#### **4.2.1.3. Factores socioculturales**

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

### **4.2.2. Entorno específico**

#### **4.2.2.1. Clientes**

La mayoría coinciden en que las ventajas competitivas de sus empresas son la experiencia, el good will, la atención de posventas y el diseño. Mientras que otras dijeron que la ventaja competitiva es la atención de las necesidades de un estrato específico, el buen manejo financiero, la certificación de calidad y la liquidez. Aquí vale la pena decir que las empresas deben ser conscientes de que la ventaja competitiva es un factor determinante de éxito y que por esto “una empresa debe obtener frente a otras una ventaja decisiva, duradera y defendible levantando barreras lo suficientemente sólidas para disuadir a la competencia” (Escalera, 2007, p. 28)

#### **4.2.2.2. Competidores**

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

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

Dos, es el caso de los gerentes que se dedican a la construcción de proyectos privados, donde se evidencio que para algunos la competencia les es indiferente, ya sea porque consideran que son los únicos en el mercado o porque realmente no toman información de éste para la toma de decisiones y por lo tanto no es de su interés.

Y están los gerentes que sí tienen en cuenta la competencia y se interesan por conocerla, saber qué diseños están realizando, a qué precios están vendiendo y bajo qué condiciones. Los gerentes de este grupo se informan de su competencia, asistiendo a ferias inmobiliarias, por la observación, información de sus clientes y estudios de mercado; sin embargo, resaltan que los estudios que realizan no son muy complejos debido a que no se cuenta con datos estadísticos reales que permitan hacer un análisis certero sobre el comportamiento del mercado.

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

#### **4.2.2.3. Proveedores**

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

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

Cabe mencionar que el conocimiento de la mayoría de los gerentes sobre el entorno es básico y la información que obtienen de él no es analizada para tomar decisiones.

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

### 4.3. Toma de decisiones empresariales

#### 4.3.1. Generalidades en la toma de decisiones

Inicialmente, se identificó que la principal motivación u objetivo que tienen los gerentes para emprender un nuevo proyecto es obtener un beneficio económico y de esta manera lograr el fortalecimiento de la empresa para que se mantenga en el tiempo. Dicho planteamiento está en línea con lo referido por Marshall en la teoría de la economía clásica, quien establece la prelación del factor económico.

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

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

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

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

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

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

En relación con los elementos de mayor importancia para los gerentes al momento de tomar una decisión se encuentran: primero, los aspectos financieros vistos en la realidad de ellos, solamente como la utilidad que pueda generar cada proyecto, segundo, el entorno; cabe aclarar que para estos el “entorno” al cual hacen referencia en esta pregunta está dado por las situaciones de orden público que puedan afectar al proyecto y seguido de estos se encuentran la experiencia, el conocimiento y la intuición.

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

Lo que refiere a la situación financiera de las pymes del sector construcción, es considerada por los gerentes como buena, cada vez que van a iniciar un proyecto conocen cuál puede ser su rentabilidad, por los estudios de prefactibilidad o por la experiencia que han adquirido.

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

Al respecto, conviene decir que la periodicidad con que se efectúan los estados financieros dentro de las empresas es anualmente, conforme lo solicita la norma; la información que estos arrojan es utilizada por los gerentes para conocer el estado de: las ventas, los inventarios, el presupuesto y la financiación; contrario a lo expuesto por Calderón (2011) quien mencionaba que los gerentes de las pymes solo tenían en cuenta los estados financieros al momento de pagar sus impuestos. Al mismo tiempo, los constructores señalan que realizan reuniones con el departamento de contabilidad, para analizar el progreso de cada proyecto en aspectos relacionados con ventas y gastos, y al finalizar para ver la utilidad e impuestos a pagar.

Sobre las razones financieras más empleados para la toma de decisiones se encontraron las de liquidez y endeudamiento; en especial para las empresas que trabajan por licitaciones, además de las razones ya mencionadas, utilizan las de rentabilidad, específicamente los indicadores de rentabilidad sobre patrimonio y rentabilidad sobre activos, debido a que estos se solicitan en el registro único de proponentes (RUP), para evitar falsedad en la información que suministran las empresas en sus estados financieros.

### 4.3.3. Acercamiento a las decisiones de inversión

En lo que se refiere al capital de trabajo, los gerentes expresan que en mayor medida está constituido por recursos propios, de proveedores y de preventas.

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

Informante 6

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

Informante 3

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

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

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

Otro punto tiene que ver con la opinión de los gerentes acerca del análisis del riesgo, en donde se evidenció que la mayoría de ellos demuestran poca aversión a él porque consideran que para obtener una rentabilidad se debe ser arriesgado.

Otros manifiestan que la experiencia les ha permitido minimizar los riesgos y esto los ha llevado a tomar decisiones sin tener que recurrir a un análisis detallado. Y en menor medida hay algunos gerentes que creen en que el riesgo no existe.

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

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

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

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

Y dos, como lo piensan en menor medida algunos gerentes, que la mejor forma de financiarse es con recursos de terceros, debido a que el capital propio representa un alto costo de oportunidad.

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

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

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

Con respecto a las políticas de dividendos, la mayoría de los entrevistados manifiestan reinvertir las utilidades de cada proyecto en sus empresas.

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

#### **4.4. Aspectos psicológicos**

##### **4.4.1. Experiencia**

Inicialmente, la mayoría de los gerentes comentan que a lo largo de su experiencia como empresarios han tenido que afrontar una serie de situaciones adversas que les ha permitido, mejorar sus habilidades, tener un aprendizaje, tomar mejores decisiones y minimizar los riesgos porque consideran que los proyectos están sujetos a muchas variables que difícilmente se pueden controlar, tanto del ambiente interno como externo de la empresa. Asimismo, los gerentes afirman que la experticia les ha permitido decidir sobre aspectos como determinar en dónde invertir y en qué estratos hacerlo, sin tener que recurrir a estudios previos.

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

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

##### **4.4.2. Intuición**

Respecto a la intuición, la mayoría de los gerentes confesaron haber hecho uso de esta, considerando que se trata de un pálpito, suerte o visión del gerente, que no todas las personas tienen y que se crea a través de la experiencia.

Se puede observar aquí que los gerentes del sector construcción en algunas ocasiones han tomado decisiones basadas en la intuición, o en la llamada “malicia indígena”.

#### **Conclusiones**

Se puede determinar que los principales factores que inciden en la toma de decisiones financieras de algunas pequeñas empresas del sector construcción de la ciudad de Popayán 2016, son el conocimiento, la experiencia y la intuición, los cuales son factores que se complementan entre sí, puesto que parte del conocimiento que puede tener una persona es adquirido por la experiencia, y la intuición es el reflejo de vivencias, que han permitido que los gerentes asuman una posición ante situaciones similares, y junto con el conocimiento adquirido en la academia permiten acercarse a una mejor toma de decisiones.

No se encontró un modelo característico, pero sí se logró establecer que este estaba guiado por la teoría de la racionalidad limitada, para la toma de decisiones, el cual se caracteriza

por mezclar elementos racionales e intrínsecos para la toma de decisiones, estos poseen elementos racionales, como el conocimiento, la información y la disponibilidad de recursos, sin embargo es evidente las limitaciones que existen en los anteriores elementos, en cuanto al conocimiento de los mismos gerentes demuestran que es restringido por sus capacidades, en cuanto a la información, estos declaran que en algunos casos se ve limitada, ya sea porque es difícil de recolectar o porque no existan fuentes confiables y veraces que faciliten este proceso, y respecto a los recursos, estos tienen sus propias limitaciones en cuanto a la disponibilidad económica, de personal y de tiempo. Además, es evidente que factores como la experiencia y la intuición se hallan presentes en sus decisiones, aunque como ellos mismos lo expresan, combinados con elementos racionales.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Referencias bibliográficas

1. Bonome, M. G. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones*. La Coruña: Netbiblo, S. L.
2. Calderon, V. (2011). *El ABC de las finanzas para pymes*. Obtenido de soyentrepreneur.com.
3. Curzio, L. (1998). *Toma de decisiones*. Mexico D.F: DR Instituto Federal Electoral.
4. Escalera, M. E. (2007). *El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas en la Toma de decisiones financieras que influyen en la maximización del valor de la empresa*. San Luis Potosí, Mexico.
5. Fonseca, C. (05 de Octubre de 2013). Toma de decisión: ¿teoría racional o de la racionalidad limitada? *Kálathos*, 7(1), 1-13.
6. Gonzales, P., & Bermúdez, T. (2008). *Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia, desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros*. Medellín, Antioquia, Colombia.
7. Gunther, R. E. (2008). *La verdad sobre la toma de decisiones*. Financial Times Press.
8. Higuera, J. A. (28 de 09 de 2014). Toma de decisiones. Obtenido de Psicoterapeutas.com: <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm>
9. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Teoría prospectiva: un análisis de la decisión bajo riesgo. *Econometría*, 263-291.
10. Lozano, R. (2014). En el 2013 se crearon 63.500 empresas en Colombia. *Portafolio*, 1.
11. Martínez, J. L., & Moreno, J. E. (2011). *Principales hallazgos en el proceso de toma de decisiones financieras de las pequeñas empresas de confección de Cali*.
12. Moreno, G. (2000). *Introducción a la metodología de la investigación educativa II*. México D.F.: Progreso.
13. Páez, P. G. (02 de 03 de 2012). *Metodología para una toma de decisiones efectiva*. Obtenido de El mayor portal de gerencia.: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Publicaciones/%5BPD%5D%20Publicaciones%20-%20Metodologia%20para%20una%20toma%20de%20decisiones%20efectiva.pdf>

14. Regent, P. (2012). Dirigir: ¿intuición o metodo? IEEM, 82-87.
15. Restrepo, E. (2011). *Técnicas cualitativas y etnográficas*. Obtenido de <http://www.tecnicasetnograficas.ecaths.com/textos/>
16. Rivera, J. A. (2007). *Estructura financiera y factores determinantes de la estructura de capital de las pymes del sector de confecciones del Valle del Cauca en el periodo 2000-2004*.
17. Ruiz, P. A. (s.f.). Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. *Metal Actual*, 66-73.
18. Simon, H. (1984). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de decisiones en la organización administrativa* (2 ed.). Aguilar.
19. Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 16(3), 44-51.
20. Vidal, J. (2012). Teoría de la decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones. *Cinta moebio*, 136-152.