

Modelo de los factores de decisión que influyen en los Gerentes de las PYMES

*García-Tamayo, Galo Hernán **

<https://orcid.org/0000-0002-2268-2730>

*Altamirano-Haro, Andrés **

<https://orcid.org/0000-0001-8992-1436>

*Proaño-Altamirano, Gladys Elizabeth **

<https://orcid.org/0000-0001-6809-7687>

*Moreno-Mejía, Mario Alberto **

<https://orcid.org/0000-0002-4654-2943>

**Instituto Tecnológico Universitario España, Ambato, Ecuador*

E-mail: galoh.garcia@iste.edu.ec

Recibido: 28 de noviembre de 2021 / **Aprobado:** 03 de diciembre de 2021 / **Publicado:** 28 de diciembre de 2021

DOI: <https://doi.org/10.24133/sigma.v9i01.2624>

Resumen

Aproximadamente el 80% de las empresas ecuatorianas, especialmente aquellas consideradas como PYMES (pequeñas y medianas empresas) son administradas por estructuras familiares, lo que ocasiona dificultades en cuanto a la toma de decisiones debido a varios factores y características que hacen que los Gerentes utilicen únicamente su experiencia y dejen de lado varios instrumentos que les ayuden a dilucidar entre las mejores alternativas. El objetivo del presente artículo es realizar un recorrido por el estado del arte en cuanto a la temática planteada, esto con la finalidad de determinar en la misma, cuáles son aquellos factores que inciden en la toma de decisiones de los Gerentes. Este artículo forma parte de una investigación más amplia que pretende generar un modelo de toma de decisiones; sin embargo, en esta primera etapa se investigó sobre dichos factores. La metodología utilizada, fue un análisis a profundidad de la literatura relacionada con el objetivo propuesto, con el fin de obtener la actualidad del estado del arte y determinar las variables necesarias para la segunda parte de la investigación. Dentro de los resultados obtenidos, se observa a continuación algunos de los factores que inciden en la toma de decisiones y que para nuestra investigación son de gran relevancia: 1) tamaño del compromiso, 2) exhibición de los planes, 3) certeza de los objetivos y las políticas, 4) cuantificación de las variables y 5) impacto humano.

Palabras clave: Modelos de toma de decisión; características de decisiones financieras; decisiones gerenciales; PYMES.

Model of the decision factors that influence managers os SMEs

Abstract

Approximately 80% of Ecuadorian companies, especially those considered as SMEs (small and medium-sized companies) are managed by family structures, which causes difficulties in making decisions due to various factors and characteristics that make managers use only their experience and put aside various instruments that help them to elucidate between the best alternatives. The objective of this article is to take a tour of the state of the art in terms of the issue raised, this in order to determine in it, what are those factors that influence the decision-making of Managers. This article is part of a broader investigation that aims to generate a decision-making model; however, in this first stage, these factors were investigated. The methodology used was an in-depth analysis of the literature related to the proposed objective, in order to obtain the current state of the art and determine the variables necessary for the second part of the research. Among the results obtained, some of the factors that influence decision-making are observed below and that for our research are of great relevance: 1) size of the commitment, 2) flexibility of the plans, 3) certainty of the objectives and policies, 4) quantification of variables and 5) human impact.

Keywords: Decision-making models; characteristics of financial decisions; managerial decisions; SMEs.

Introducción

Por medio de la observación se aprecia como muchos de los Gerentes dejan de lado instrumentos técnicos que les ayude a tomar decisiones financieras y basan sus juicios en la corazonada, el buen ojo y la experiencia para decidirse por una alternativa, en medio de disyuntivas o paradojas empresariales. Esto ocasiona el planteamiento de esta investigación, con el fin de obtener de la literatura existente, aquellos factores que influyen a la hora de tomar decisiones financieras y, que nos servirá como insumo para la investigación final que se lleva a cabo, y que versa sobre un modelo jerarquizado de los factores que, a la hora de tomar decisiones por parte de la gerencia, influyen de manera significativa.

La relevancia del estudio se da en el sentido que se pretende establecer una matriz de jerarquización de los factores de la toma de decisiones, e incidir en los tomadores de las mismas, para que evalúen aquellas variables que les pueden dar mejores resultados. Para cumplir con este propósito, en primera instancia se

planteó determinar las variables con la literatura existente.

Tratar de definir y comprender a cada uno de los factores que inciden o resultan sumamente importantes para la toma de decisiones financieras, constituye una labor que exige un esfuerzo de observación, experimentación y de un análisis minucioso. No obstante, varios autores han propuesto interesantes aportes relacionados con la gestión administrativa y financiera empresarial. Estos dos campos o áreas del conocimiento al integrarse generan una vasta gama de nuevos conocimientos que aportan en la formación de los futuros administradores financieros. Este componente se resalta en este artículo, con recursos teóricos relacionados con variables que inciden en la toma de decisiones en el área administrativa y financiera de la empresa.

Los principales resultados alcanzados sobre este tema tan importante que buscan determinar la teoría intrínseca que determinan y construyen modelos que logren definir aquellos factores que deben ser considerados al momento de tomar decisiones financieras – empresariales,

denotan la existencia fehaciente de un componente subjetivo que se efectiviza con un componente objetivo. Para ello, el marco teórico se estructuró con el análisis de cada uno de estos componentes o dimensiones y, finalmente, se resalta la importancia de contar con herramientas técnicas que permitan a los gerentes, administradores y expertos decidores de las PYMES, decidir con el mejor costo de oportunidad en términos de eficiencia y eficacia.

Desarrollo

Dimensión subjetiva

La toma de decisiones es un proceso que se genera en la psiquis del ser humano, por ende, engloba y parte de un análisis fisiológico – morfológico hasta llegar a los aspectos psicológicos como tales. (Trejos 2021) manifiesta que los factores psicológicos de cada persona hacen que se tengan diferentes valoraciones y eso se refleja en muchas circunstancias, por ejemplo, si se describe la manera de ahorrar, se puede apreciar que es muy diversa, especialmente dentro de nuestro contexto socio-cultural. El autor señala una variable muy decisiva para la toma de decisiones, la cual lo constituye el ahorro y que el exceso de confianza puede ser un talón de Aquiles que los puede conducir a tomar decisiones erradas en cuanto al análisis y valoración de proyecciones y tendencias del mercado.

El proceso mental de toma de decisiones, no solo parte del aspecto cognitivo, psicológico, sino también del aspecto afectivo – emocional. Obedece también a la parte sentimental por lo que están atravesando los tomadores de decisiones, como es el caso analizado por Andrade (2021),

quien partió del experimento realizado por Trujillo y Knutson en el 2005, cuyos hallazgos y recomendaciones se enfocan en discutir las decisiones financieras en reunión de 3 personas que denoten diferentes temperamentos, para elegir la opción más segura; es decir, aquella que reduzca la incertidumbre y por ende minimice el riesgo. Preponderadamente el campo financiero requiere cada vez más de la cooperación interdisciplinaria no solo de matemáticos, físicos y expertos en econometría, sino también deben buscar psicólogos y neurólogos. El apoyo profesional entre estas disciplinas permitirá obtener mejores rendimientos futuros.

Según Casas y Rúa (2020), la inteligencia estratégica juega un rol fundamental dentro de la toma de decisiones financieras, esta herramienta permite aplicar los conocimientos adquiridos durante la academia, lo que permitirá obtener un mayor nivel de probabilidad de éxito en cuanto a las decisiones racionales que se efectúen.

Para Acosta, Bazante, y Ojeda (2016) no existe un modelo característico predominante; sin embargo, el aspecto subjetivo subyacente se compone en su mayoría de la teoría de la racionalidad limitada, para la toma de decisiones. Factores claves como el conocimiento, la experiencia y la intuición constituyen un rol fundamental que se combinan con la información y disponibilidad de recursos.

Si bien, tomar las mejores decisiones es importante, también lo es entender que el objetivo fundamental es establecer criterios relevantes y señalar factores. Es decir, lo que se pretende en definitiva es establecer un modelo que permita alcanzar una meta deseada por todos los

tomadores de decisiones. En contraste, muchos investigadores han llegado a la conclusión que es muy ilusorio incluso definir un modelo específico, quizá porque también existen variables externas y realidades muy diferentes que sin duda pueden alterar la cosmovisión del decidor. En este sentido, la identificación y valoración de aspectos decisivos, tan solo viene a constituir un paso más en el proceso de toma de decisiones. La dinámica empresarial exige que las decisiones se basen a partir del establecimiento de objetivos claros y bien definidos, los cuales deben arrancar con el establecimiento de la concepción del mundo y del hombre, de la jerarquización de valores, y posteriormente con la preparación de esquemas socioculturales en respuesta a las necesidades de tipo individual y social. (Grados & de la Garza, 2009)

Una evaluación profunda sobre los modelos de los factores de decisión, realizada por Yacuzzi (2007), brinda las principales diferencias de cada uno de los enfoques, el mismo que describe que el modelo racional es una idealización, una descripción de lo que se haría para tomar una decisión. El modelo de racionalidad limitada describe la forma en que los gerentes toman decisiones y, el modelo retrospectivo o llamado también específico, dado que justifica una decisión previa, se mantiene al margen de los modelos tradicionales. El investigador también hace énfasis en la importancia de tomar decisiones no individuales, sino en consenso.

Dimensión tangible

La acción en sí es la que determina la objetividad de esta dimensión; sin embargo, para llegar a las acciones requeridas, el proceso de

toma de decisiones, aparte de depender o arrancar desde los aspectos psicológicos, morfológicos propios del ser humano, también depende en gran medida, de la realidad social por la que atraviesa la PYME. Hay muchos factores externos que influyen para la toma de decisiones, por ejemplo: - el problema de la determinación de la estructura de financiamiento para cada PYME (Pérez, Sattler, Bertoni, y Terreno, 2015), que incide en la decisión más conveniente en la mezcla entre pasivo y patrimonio, en contextos diferentes, constituye uno de los elementos importantes en la mejora del proceso de toma de decisiones financieras. Concluyen que las dificultades que tienen las PYMES se resumen: “(...) al momento de requerir los fondos para sus actividades, hacen necesario tener claridad sobre las variables que incidirán en su desempeño futuro, para que estas entidades no queden totalmente expuestas a quebrantos y situaciones de insolvencia” (p.200).

Resaltan el hecho de que cada empresa debe buscar la mejor estructura financiera para su situación en particular, es decir, los intervalos de inversión requerida, los cuales son diferentes conformes el tamaño de cada empresa. En este orden, proponen un modelo matemático, orientado a establecer el menor costo de financiamiento ante determinados tramos de inversión incremental, con el fin de maximizar los rendimientos esperados.

Bajo este contexto, Chica (2013) detalla el algoritmo que debería seguirse para tomar una decisión, mediante el establecimiento de un modelo matemático multi criterio, el cual arranca desde la identificación de atributos y criterios, la asignación de pesos a los factores y, concluye con la elección de la alternativa más aceptable

o más satisfactoria para el gerente o la persona que lidera una organización, con el objetivo de alcanzar las metas establecidas en la planeación estratégica.

En contraste, la teoría de decisiones valoradas a través de variables cualitativas, determina el elevado grado de adaptabilidad que se sugiere debe tener toda pequeña y mediana empresa; por ejemplo, la aplicación de un modelo de tipo cualitativo para las PYMES exportadoras, que combina los recursos, competencias y capacidades existentes en la estructura administrativa y organizacional, determina que: “Debido a la rapidez y dinamismo con el que gira el mundo en lo referente a los aspectos económicos y empresariales, las organizaciones están llamadas a afrontar con mayor premura la decisión de actuar en el ámbito internacional” (Ng y Londoño, 2012, p.199).

En el análisis se consideran las dificultades internas de las empresas en la disposición de los recursos, capacidades y conocimientos, y proponen una medición como condición previa a la planeación de la internacionalización. Puede ser aplicado por todo tipo de sectores y empresas que estén en la búsqueda de mercados mundiales.

Una contundente reflexión realizada por Baltar y Gentile (2012), concluyen en el sentido de que, los métodos mixtos influyen significativamente para el estudio de las decisiones estratégicas en las PYMES.

“(…) el uso combinado de métodos cuantitativos y cualitativos mejora la validez de los estudios en el ámbito de las decisiones estratégicas ya que permite captar la heterogeneidad del colectivo PYME a través de la

ampliación de técnicas de muestreo estratificado e indagar en profundidad en casos de relevancia teórica que faciliten la comprensión de los procesos decisorios en contextos específicos y complejos.” (p. 1067)

En otro contexto, esta vez orientado al tema de innovación, enfocado a determinar si las PYMES son innovadoras, (Albizu, Olazarán, Otero, y Lavía, 2011), analizan cómo se producen las innovaciones en las PYMES industriales, para lo cual, traen como marco conceptual el Modelo Interactivo de innovación propugnado por la Escuela de Aalborg (learning by interacting). En una lectura de los resultados, mencionan:

“En el interior de las PYMES, el modelo de gestión y toma de decisiones tiende a ser jerárquico y centralizado. En general, la relación entre áreas se limita al ámbito directivo y la participación de los trabajadores está bastante limitada, si bien se ha comprobado la existencia de un creciente número de experiencias en las que la interacción entre los diferentes niveles y funciones de la empresa redundan en mejoras en los procesos de innovación”. (p.39)

Una de las conclusiones interesantes, al aplicar los elementos del modelo Interactivo en las PYMES industriales, permitieron concluir que estas empresas demuestran gran capacidad para adaptarse a sus necesidades.

En las PYMES la agilidad debe ser un pilar fundamental a la hora de diligenciar tareas, puesto que suelen contar con una estructura organizacional simple. De la misma manera sucede con la adaptabilidad ante cambios que se dan en el entorno. El flujo de información y la comunicación entre sus miembros, incide

significativamente sobre una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación estructural. En estas empresas que en muchas ocasiones son negocios familiares, “imperan un elevado nivel de compromiso y motivación de sus integrantes, a la vez que la cercanía al cliente le otorga ventajas de información y mayor flexibilidad para producir pequeñas cantidades, a corto plazo y con determinadas especificaciones” (Vásquez, 2007), Tomado de (García & Villafuerte, 2015, pág. 50).

Un proceso evolutivo y transformador

Toda persona que dirige, asesora, lidera una organización o entidad, cumple deberes relacionados con varios aspectos, entre ellos, la toma de decisiones, las cuales pueden ser de grandes proporciones incluso, tal como el cierre de una planta productiva y, de menores simetrías, como la contratación de un nuevo colaborador para la empresa. Esto significa que, en todo proceso de toma de decisiones se debe escoger entre dos o más alternativas. Para ello, se sigue un proceso común.

Este proceso de decisión puede ser descrito mediante pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que toman decisiones, sean estas simples o complejas. Robbins (1987) y Moody (1983), describen este proceso como un circuito cerrado, que se inicia con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento del mismo y su definición.

La decisión en sí dependerá de su importancia para la utilización de uno u otro método. Esto quiere decir que la decisión está íntimamente relacionada con la posición que ocupa la persona que toma la decisión en la

organización.

(Solano A. I., 2003) indica que existen cinco factores que influyen en la importancia de una decisión:

1. Tamaño del compromiso. En este factor confluyen tres variables importantes: dinero, personas y tiempo.

2. Flexibilidad de los planes. Relacionada con que la decisión implica seguir un curso de acción irreversible. Esto quiere decir, que, si la decisión tiene un carácter definitivo, la misma es particularmente importante.

3. Certeza de los objetivos y las políticas. Relacionada con la claridad de estas dos variables, el efecto en la toma de decisión dependerá de que tan acertadas y claras sean las políticas y los objetivos.

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

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

Adicionalmente, Solano (2003), dentro de su basta investigación sobre la toma de decisiones gerenciales, llega a establecer que los factores están asociados a las siguientes características: a) efectos a futuro, b) reversibilidad, c) impacto, d) calidad y, e) periodicidad.

En este mismo contexto, Almarza y Gómez (2013), manifiestan que los factores que intervienen en la toma de decisiones dentro de la organización son: a) liderazgo, b) conocimiento y dominio de técnicas administrativas, c)

conocimiento del negocio y del entorno.

El método utilizado para la presente investigación fue el análisis a profundidad de la literatura existente en la actualidad, respecto de la variable de los factores que influyen en la toma de decisiones; para ello, se procedió a la búsqueda de información en algunas bases de datos.

Como primer paso, del listado completo de artículos extraídos de las bases de datos, se revisaron los resúmenes de dichos artículos, con el fin de irlos ubicando dentro de los objetivos de nuestra investigación.

A continuación, con aquellas investigaciones que se depuraron, se fueron eligiendo las que se consideró cumplen con los parámetros de nuestro trabajo.

Una vez que se obtuvo la línea base de artículos seleccionados, se fueron leyendo y extrayendo la información necesaria y requerida para el cumplimiento del objetivo de investigación. La información extraída, se la fue alimentando en una base de datos estructurada para no perder el orden y la importancia de la misma.

Finalmente, se fue confeccionando el artículo científico con el fin de dar a conocer los resultados previos obtenidos.

Al terminar esta fase preliminar, se logró determinar las variables relacionadas con la investigación y aspectos propios del tema que se están analizando en la actualidad.

Si bien, como se manifestó en párrafos anteriores, los decisores a la hora de actuar, toman sus decisiones conforme a la expertiz

adquirida a lo largo de su trayectoria profesional, sin embargo, muchos investigadores lograron en diferentes épocas, determinar características, modelos, factores, que les ayuden a tomar decisiones.

A manera de resumen, el tamaño del compromiso según Solano, se refiere a la convergencia de tres variables importantes: el dinero, las personas y el tiempo

Como segunda característica; la flexibilidad de los planes, esta misma autora relaciona a la decisión con el seguimiento de un curso de acción irreversible; esto quiere decir, que, si la decisión tiene un carácter definitivo, la misma es particularmente importante.

Como tercer punto relacionado a los factores, lo enfoca en la certeza de los objetivos y las políticas empresariales. En otras palabras, Solano relaciona este punto con base en la claridad de estas dos variables, es decir, el efecto en la toma de decisión dependerá de que tan acertadas y claras sean las políticas y los objetivos institucionales.

La penúltima característica relacionada con la cuantificación de las variables, se refiere, a que una decisión puede tomarse más fácilmente si los costos asociados con la misma pueden definirse en forma precisa.

Finalmente, y no menos importante está la característica relacionada con el impacto humano. Según la misma autora, cuando una decisión puede perjudicar a algunas personas, la decisión es grande y debe tomarse cuidadosamente.

Realizando un análisis minucioso entre los factores encontrados en la literatura, se

considera de gran relevancia profundizar un poco más en el tema.

Si bien Almarza y Gómez (2013), manifiestan que los factores que intervienen en la toma de decisiones dentro de la organización son: a) liderazgo, b) conocimiento y dominio de técnicas administrativas, c) conocimiento del negocio y del entorno; se considera que los factores analizados por Solano, tienen un componente mucho más estructurado.

Conclusiones

Como conclusión principal de este artículo, se entiende que, al tomar decisiones, confluyen varios aspectos, características y factores que hacen que el decidor se apoye para mitigar el riesgo en las decisiones adoptadas. Dichas variables, deberían ser analizadas con más profundidad, con el fin de generar nuevos modelos de toma de decisiones.

En cuanto a los factores de la variable en estudio, una vez revisada la literatura existente, se puede concluir que el tomador de decisiones, debe hacer frente en cada una de ellas a cinco factores fundamentales, el tamaño del compromiso, la flexibilidad de los planes, la certeza de los objetivos y las políticas, la cuantificación de las variables y, el impacto humano.

Referencias bibliográficas

- Acosta, M., Bazante, Y., & Ojeda, Y. (2016). Factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las pymes, del sector construcción, Popayán. *Libre Empresa*, 147-165.
- Albizu, E., Olazarán, M., Otero, B., & Lavía, C. (2011). Innovación en las pymes industriales: una visión desde el modelo interactivo. *Revista Internacional de*

Organizaciones, n° 7, 17-43.

- Almaraz, I., & Gómez, D. (2013). Factores que intervienen en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. *Estudios en las organizaciones públicas, privadas y sociales en América Latina y El Caribe*, 231-248.
- Andrade, A. (2021). Herramienta en los procesos de Decisión Financiera. *Perspectivas*, 1-24.
- Baltar, F., & Gentile, N. (2012). Métodos mixtos para el estudio de las decisiones estratégicas en las PyMES. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1060-1071.
- Casas, L., & Rúa, F. (2020). Inteligencia estratégica como herramienta para la toma de decisiones financieras. Medellín, Colombia.
- Chica, C. (2013). Modelo matemático multicriterio. *Estrategias*, 49-63.
- García, G., & Villafuerte, M. (2015). Las restricciones al financiamiento de las PYMES y su incidencia en la Política de Inversiones. *Actualidad Contable FACES*.
- Grados, R., & de la Garza, M. (2009). Análisis de los factores en la toma de decisiones estratégicas. *Investigación Administrativa*, 22-37.
- Moody, P. (1983). Decision making: methods for better decisions. .
- Ng, R., & Londoño, A. (2012). Diseño de un modelo de dirección por competencias básicas distintivas para las pymes exportadoras de la ciudad de Medellín. *Semestre Económico, volumen 15, N° 32*, 197-224.
- Pérez, J., Sattler, S., Bertoni, M., & Terreno, D. (2015). Bases para un modelo de estructura de financiamiento en las pyme latinoamericanas. *Cuadernos de Contabilidad 16 (40)*, 179-204 .

- Robbins, S. (1987). Administración teórica y práctica.
- Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales . *Tecnología en Marcha*, 44-51.
- Trejos et al. (2021). Toma de decisiones financieras: perspectivas de investigación. *Revista de Ingenierías Interfaces*, 1-22.
- Yacuzzi, E. (2007). 2007. *Serie Documentos de Trabajo*, 1-26.