



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA



**TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS SOBRE INVERSION APLICABLE A LA  
EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO TEXTIL C.C. MACUTO I, C.A. BASADO  
EN EL MODELO DE RACIONALIDAD LIMITADO**

Autora:  
Lcda. Javielha Licy García Croquer

La Morita, Marzo 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA



**TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS SOBRE INVERSION APLICABLE A LA  
EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO TEXTIL C.C. MACUTO I, C.A. BASADO  
EN EL MODELO DE RACIONALIDAD LIMITADO**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para  
optar al grado de Magister  
en Administración de Empresas  
Mención: Finanzas

Autor: Lcda. García Javielha

Tutor: Prof. Celina Espinoza

Maracay, Mayo 2016

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

**TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS SOBRE INVERSION APLICABLE A LA  
EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO TEXTIL C.C. MACUTO I, C.A. BASADO  
EN EL MODELO DE RACIONALIDAD LIMITADO**

ASESOR:

CELINA ESPINOZA

APROBADO EN EL ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERDAD  
DE CARABOBO

POR: \_\_\_\_\_

CELINA ESPINOZA



**Programa de Maestría en Administración de Empresas  
Mención Finanzas**

**Acta de Aprobación del Proyecto de Trabajo de  
Grado**

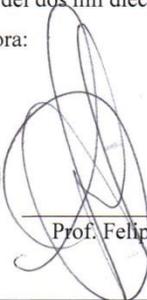
La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Administración de Empresas. Mención Finanzas**, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto de Trabajo de Grado titulado: **“TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS SOBRE INVERSIÓN APLICABLE A LA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO TEXTIL C.C. MACUTO I, C.A., BASADO EN EL MODELO DE RACIONALIDAD LIMITADO”**. Adscrito a la línea de investigación **“Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano”** presentado por el ciudadano (a). **Javielha García.**, titular de la Cédula de Identidad N° 15.993.022, y elaborado bajo la dirección del (la) Tutor(a) **Prof. Celina Espinoza**, considera que el mismo reúne los requisitos y en consecuencia, es **APROBADO**

En Valencia, a los 17 días del mes de febrero del dos mil dieciséis,

Por la Comisión Coordinadora:

  
Prof. Venus Guevara



  
Prof. Felipe Cabeza



VEREDICTO

*Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado:*

**"TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS SOBRE INVERSIÓN APLICABLE A LA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO TEXTIL G.C. MACUTO I, C.A. BASADO EN EL MODELO DE RACIONALIDAD LIMITADO."**

Presentado por el (la) ciudadano(a) Javiera L. García C. C.I. 15.993.022 para optar al Título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**, esperamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como Aprobado

Presidente: Carol Omaña C.I. 3.871.418 Firma:

Miembro: José F. Cárdenas C.I. 10452084 Firma:

Miembro: Mercedes E. Blanco C.I. 4368061 Firma:

Maracay, 24 de Mayo de 2016



## DEDICATORIA

A Dios, ante todo por ser la fuerza interior para seguir adelante y luchar con perseverancia teniéndolo presente en todo momento de mi vida, espero siempre me acompañe.

A mis padres por haberme enseñado que la dedicación y la perseverancia son claves para ser exitosos en la vida, siempre manteniendo los pies en la tierra pero con metas por encima de nuestro propio cielo, por haberme dado el regalo más grande que se pueda obtener que es el de la vida y por ser digno ejemplo para mí desde todo punto de vista.-

A mis hermanas que aun no sabiéndolo son mi ejemplo a seguir siendo la menor de las cuatro , cada una de ellas con post grado y especializaciones adquiridas.-

A mis amigos, y personas por demás especiales a quienes adoro como mi segunda familia por estar pendiente siempre de los avances en el desarrollo de esta meta, el valor al intelecto y los momentos de esparcimientos para tomar energías y continuar.

.-

## AGRADECIMIENTO

Siempre trabajo bajo misma filosofía de vida, la de levantarse no importa cuántas veces te caigas, la de sacudirse el polvo y volver al ruedo, eso me ha hecho una persona constante y determinada en todos los aspectos de mi vida, sin embargo esos caminos no se recorren solo, afortunadamente he tenido la dicha de contar con personas maravillosas que están siempre dispuestas a brindarme su apoyo y tender una mano amiga, es por ello que los hago participe de este logro. Por lo que para la realización de mi investigación quiero agradecer:

A Dios ante todo, y a mi Nazareno por siempre darme esa fuerza y ese empuje que tanto necesito.-

A la Universidad de Carabobo, por su aporte en mi formación profesional.

A mi tutora académica, la Licda. Consuelo Carrera y mi tutora metodológica Lcda. Celina Espinoza por la paciencia, dedicación y compartir su conocimiento para el desarrollo de mi investigación.

A la Sra. Leonora Medina por nunca dudar en compartir su sabiduría.-

Por ultimo pero no menos importante a la Sra, Lirian Mendoza por siempre darme ánimos a seguir adelante con alguna palabra de aliento por más pequeña que esta fuera y a mi amiga Diusdely Mendoza por estar tan pendiente de mis avances, ella es la definición exacta de amistad incondicional.-



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA



**TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS SOBRE INVERSION APLICABLE A LA  
EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO TEXTIL C.C. MACUTO I, C.A. BASADO EN EL  
MODLO DE RACIONALIDAD LIMITADA**

Autor: García Javielha  
Tutor: Espinoza Celina  
Fecha: Mayo 2016

**RESÚMEN**

La investigación que se presenta, definió como objetivo principal la Toma de Decisiones Financieras sobre inversión aplicable a las empresas del sector comercio textil basado en el modelo de Racionalidad Limitado. Para la concreción de estos fines se ha fundamentado la metodología en un proyecto factible de campo, de tipo descriptivo y con base documental, que ha conllevado a la elaboración del instrumento como el cuestionario, aplicado al personal que labora en el área financiera de esta empresa. De acuerdo con la consulta realizada, se pudo identificar entre las debilidades existentes, la poca capacitación del personal para el desarrollo administrativo / operativo de sus funciones, además de no contar con las variables oportunas para lograr la consecución de los objetivos propuestos por la organización, éstas entre otras condiciones inciden en las metas que se desprenden tras una toma de decisión y por ende, en los costos. Por consiguiente, la estrategia administrativa que se presenta provee diversas orientaciones de carácter administrativo que pueden ser puestas en práctica con base en los criterios fundamentales que contempla el Modelo de Racionalidad Limitada, por lo que la principal recomendación es la evaluación de estas sugerencias.

**Palabras Claves:** Toma de Decisiones Financieras, Inversión, Financiamiento, Modelo de Racionalidad Limitada.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA

**MAKING FINANCIAL DECISIONS INVESTMENT COMPANY APPLICABLE TO  
THE TEXTILE SECTOR TRADE S.C. MACUTO I, C.A. BASED ON LIMITED  
RATIONALITY MODLOAD**

Autor: García Javielha  
Tutor: Espinoza Celina  
Fecha: Mayo 2016

**ABSTRACT**

The research presented, defined as main objective the financial decision-making on applicable to companies in the textile trade sector based on investment model Limited Rationality. For the realization of these goals has been based methodology in a feasible project field, descriptive and documentary base, which has led to the development of the instrument as the questionnaire, applied to staff working in the financial area of the company . According to the consultation, could be identified among existing weaknesses, lack of staff training for administrative / operating performance of its functions, in addition to not having the appropriate variables to ensure the attainment of the objectives proposed by the organization, these among other conditions affect the goals that emerge after a decision making and therefore costs. Therefore, administrative strategy presented provides several administrative guidelines that can be implemented based on the fundamental criteria that includes the Limited Rationality model, so the main recommendation is the evaluation of these suggestions.

**Keywords:** Decision Making Financial, Investment, Finance, Limited Rationality model.

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro Nro.</b>	<b>Pag</b>
1. Distribución de la Población .....	54
2. Distribución de la Muestra .....	55
3. Operacionalización de las variables.....	58
4. Escala Confiabilidad del Instrumento .....	64
5. Liderazgo Autoritario .....	67
6. Liderazgo Complaciente.....	68
7. Liderazgo por Conveniencia .....	69
8. Liderazgo Independiente .....	70
9. Liderazgo Comprometido .....	71
10. Información Relevante .....	72
11. Información Accesible.....	73
12. Información Oportuna .....	75
13. Información Precisa .....	76
14. Información Efectiva en Costo.....	77
15. Información Imparcial.....	78
16. Conocimiento .....	79
17. Diseño de la Decisión .....	80
18. Selección de la Decisión .....	81
19. Implantación de la Decisión .....	82
20. Variables Exógenas.....	83
21. Variables Intermedias .....	84
22. Racionalidad Limitada .....	85
23. Matriz de Resultados .....	86
24. Árbol de Decisión.....	87
25. Teoría de Colas.....	88
26. Análisis de Markov .....	90
27. Bajo Certidumbre.....	91
28. Bajo Riesgo .....	92
29. Bajo Incertidumbre .....	93
30. Bajo Competición.....	94
31. Planta.....	95
32. Equipo .....	96
33. Capital de Trabajo .....	97
34. Mercado de Dinero .....	98
35. Mercado de Capitales .....	99

## INDICE DE GRAFICOS

<b>Grafico Nro.</b>	<b>Pag.</b>
1. Liderazgo Autoritario .....	67
2. Liderazgo Complaciente.....	68
3. Liderazgo por Conveniencia .....	69
4. Liderazgo Independiente .....	70
5. Liderazgo Comprometido .....	71
6. Información Relevante .....	73
7. Información Accesible.....	74
8. Información Oportuna .....	75
9. Información Precisa .....	76
10. Información Efectiva en Costo.....	77
11. Información Imparcial.....	78
12. Conocimiento .....	79
13. Diseño de la Decisión .....	80
14. Selección de la Decisión .....	81
15. Implantación de la Decisión .....	82
16. Variables Exógenas.....	83
17. Variables Intermedias .....	84
18. Racionalidad Limitada .....	85
19. Matriz de Resultados .....	86
20. Árbol de Decisión.....	87
21. Teoría de Colas.....	89
22. Análisis de Markov .....	90
23. Bajo Certidumbre.....	91
24. Bajo Riesgo .....	92
25. Bajo Incertidumbre .....	93
26. Bajo Competición.....	94
27. Planta.....	95
28. Equipo .....	96
29. Capital de Trabajo .....	97
30. Mercado de Dinero .....	98
31. Mercado de Capitales .....	99

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura Nro.</b>	<b>Pág.</b>
1.- Ciclo Toma de Decisiones.....	22
2.- Árbol de Decisión.....	42
3.- Matriz de Resultados .....	43
4.- Teoría de Colas .....	44
5.- Modelo de Racionalidad Limitada .....	47

## INTRODUCCIÓN

La gestión productiva actual de las empresas está fuertemente condicionada al nivel de exigencia de los clientes y usuarios, por lo que todas las acciones y estrategias operativas se encaminan en gran medida a la optimización de los procesos inherentes a la manufactura del producto o las actividades del servicio.

De esta manera se han concebido diversas herramientas de gestión que atienden entre otros aspectos, la calidad, como premisa fundamental para garantizar la efectividad en la manufactura de los productos o prestación de los servicios. Desde diversas perspectivas, estas estrategias gerenciales proveen medios pertinentes para ajustar las actividades operativas, administrativas y financieras de una entidad económica con miras al alcanzar los fines óptimos de calidad.

En este sentido, la realidad de la empresa Centro Comercial Macuto I, C. A., en lo que respecta al desarrollo óptimo de sus procesos operativos, presenta en la actualidad una debilidad con relación a las tareas inherentes a la toma de decisiones financieras aplicables a inversiones de corto mediano o largo plazo, las cuales se realizan con cierto nivel de conflicto sin lograr ser premeditados ante tal accionar que incide no sólo en la organización, sino también en los costos inherentes a las actividades del área.

Con base en esta realidad, al evaluar las diversas alternativas que pudieran proveer soluciones a la problemática existente en la empresa en función de la toma de decisiones, y al indagar con relación a la metodología del Modelo de Racionalidad Limitada, se pudo conocer que dicho Modelo es aplicada a procesos industriales con el fin de obtener el mayor costo beneficio.

A tales efectos, se pudo precisar en criterio de los investigadores que el concepto del Modelo de Racionalidad, cómo modelo estratégico administrativo, en el cual se basará la presente propuesta en la empresa Centro Comercial Macuto I, C. A., ayudará a conocer y comprender los procesos, de tal manera que puedan ser modificados al punto de aplicarlo sobre las futuras inversiones a corto, mediano o largo plazo, a la vez que permitirá asegurar que el precio de los productos y servicios sean competitivos, y de aquí que se establezca un parámetro de negociación durante los procesos de comercialización cliente-proveedor interno

A tales efectos, con el propósito de profundizar en esta temática, el estudio que se presenta, busca la elaboración de Toma de Decisiones Financieras sobre inversión aplicable a las empresas del Sector Comercio Textil.

Por consiguiente, para cumplir dichos propósitos y establecer conclusiones asertivas, se ha implementado el modelo de racionalidad limitada, que sustentado en una investigación de campo de tipo descriptiva y con base documental; se orientó en el diseño de una encuesta y la observación directa, como técnicas principales para la recolección de los datos, que condujeron a la concreción de los objetivos propuestos. En razón de ello, se adopta como estructura de la investigación:

En el Capítulo I, representa el cuerpo de la investigación, donde encontramos el planteamiento de El Problema, así como el objetivo general y objetivos específicos; los cuales permitieron realizar la investigación y de igual manera la justificación del presente trabajo.-

El Capítulo II, El Marco Teórico, se citan la reseña histórica de la empresa y de las investigaciones analizadas que sirven de base para la realización de esta

investigación. También se expone la teoría que sirve de base para la comprensión del tema tratado, los cuales ayudaron a obtener una mejor solución al problema planteado.-

En el Capítulo III, El Marco Metodológico, se detalla, el tipo de investigación, área de investigación, población y muestra, fases de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los cuáles serán manejados para la obtención de los mismos y las técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV Análisis e Interpretación del Diagnóstico. En esta fase de la investigación se condensan todos los datos obtenidos una vez analizados los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario y las Conclusiones del mismo.

Capítulo V se presenta las Conclusiones y Recomendaciones, en esta fase el autor realiza su opinión con respecto a la investigación referente a la situación que pudo palpar durante la investigación, apoyado en el resultado del diagnóstico, realiza la propuesta, con el fin de que se pueda canalizar parte de la situación en pro de mejorar a groso modo lo que a la investigación se refiere

Capítulo VI se desarrolla la Propuesta, su presentación, fundamentación y justificación, asimismo los objetivos de la Propuesta, y el desarrollo de los mismos a través de las fases.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El proceso de modernización en el mundo ha introducido cambios en los sistemas financieros, operativos, administrativos y de información, por lo que se hace necesario el uso de la toma de decisiones financieras para establecer pautas generales que orienten el accionar dentro de cualquier organización, mediante un adecuado sistema de probidad administrativa financiera, para el logro de la eficiencia, efectividad, economía y transparencia en la gestión que desarrollan.

El propósito del desempeño de toda empresa es el de crear valor económico, y es por lo tanto el objetivo último global que debe lograr toda decisión gerencial. Los ejecutivos, según la Teoría de Agencia, son agentes encomendados por un principal o dueños para tomar decisiones por ellos mismos, con el objeto de mejorar la rentabilidad y la creación de valor. Para comprender el sentido y alcance de la Teoría de la Agencia es necesario recordar que sus presupuestos remontan a más de 200 años: a la tradición teórica económica de la época en que A. Smith construyó su modelo de la "mano invisible". Entre esas presuposiciones sobre el individuo humano destaca la concepción que luego se ha denominado de la "racionalidad económica" que afirma que el motor central del comportamiento

racional es el deseo maximizar (es decir, una interpretación cuantitativa del deseo de optimizar) la utilidad personal.

En el marco de la actividad económica empresarial sería racionales el propietario (Principal) o su delegado en la dirección de los negocios (Agente) que tienden a maximizar su utilidad individual. No hay aquí que discutir la base de tal creencia, pero ciertamente es todo menos una verdad verificada teórica o empíricamente.

La toma de decisiones no es un tema del que se pueda ejercer con menor conocimiento, por lo que es muy importante que todo gerente o persona que desempeñe puestos similares antes de tomar una decisión efectúe un análisis de las variables externas e internas que puede afectar al desarrollo normal de las actividades de una empresa o negocio. El proceso de toma de decisiones se refiere a todas las actividades necesarias; desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución.

Hablando sólo de toma de decisiones se refiere a una etapa dentro del proceso y debe existir a lo menos más de una alternativa de solución, de lo contrario la decisión se reduciría a llevar o no a cabo la acción correspondiente. El proceso de toma de decisiones presentado debe tener una premisa, debe ser efectuado en forma racional o "como debería hacerse" lo que deriva en un modelo normativo o modelo descriptivo para tomar decisiones que sirva como una guía objetiva para resolver un problema de la forma más óptima.

Esta racionalidad en concordancia con un modelo normativo significa tomar las decisiones de acuerdo al criterio de coste y beneficio. Es decir, realizar la actividad únicamente cuando los beneficios esperados son superiores a los costos asociados, de esta forma se lleva a cabo aquella actividad que ofrece la mayor utilidad. En este contexto la utilidad como diferencia de los beneficios y los costos se asocia a una medida de bienestar o mejora lo que implica cuantificar siempre las opciones.

Según el pensamiento económico en todas las decisiones hay, en mayor o en menor grado, un problema de escasez relativa con relación a las necesidades o deseos, no siendo el dinero el más crucial. El tiempo, por ejemplo, es un recurso escaso en el que sólo se puede seleccionar algunas actividades a llevar a cabo. Por ende, la racionalidad implica formular las decisiones de acuerdo a los beneficios y los costos tanto explícitos como implícitos tratando de expresar y cuantificar las alternativas de solución en términos monetarios, aún en situaciones que no involucra el desembolso o ingreso de dinero. De esta forma se pueden comparar las alternativas y escoger aquella que ofrece un valor de utilidad mayor.

El administrador busca resultados y debe ser práctico, por ende el pensamiento racional debería aplicarse a problemas comunes de negocios. Cuando recoger información es costosa y la capacidad cognoscitiva para asimilarla es limitada, es irracional estar totalmente informado. En este sentido, aplicando el concepto de racionalidad acotada nuevamente, la toma de decisiones con información incompleta ha sido preponderante, justificada principalmente cuando los beneficios adicionales esperados son inferiores a los costos de aplicar métodos más racionales con mayor información.

**Thomas (2000)** señala con relación a esta filosofía de la toma de decisiones financieras:

Los criterios o juicios son subjetivos y son los que finalmente respaldan y cuantifican qué opción es mejor. Estos son independientes de las alternativas y son contrarrestadas con las alternativas. En este contexto se ocupan atributos para reflejar el criterio del decidor (información subjetiva), así como asociar cada alternativa con estos atributos (información objetiva). (p.189)

Acotando que el proceso de toma de decisiones financieras son agrupadas en dos grandes categorías: decisiones de inversión y decisiones de financiamiento puede ser considerado como una filosofía de trabajo y una estrategia de negocios que se basa en el enfoque al cliente que busca el menor riesgo posible ante una alternativa tomada como solución a un problema existente basadas en un modelo normativo o descriptivo de forma racional.-

Cuando la empresa se encuentra ante un problema, definido por un estado inicial, un estado final deseado, una variedad de posibles acciones que emprender, y un entorno sobre el que se ejercen estas acciones, (del que se posee un modelo quizás incompleto o parcialmente erróneo), se está ante un problema de decisión. Este problema consiste en decidir qué acciones emprender, de entre las posibles acciones alternativas, y en qué orden para conseguir el resultado deseado.

Los sistemas de toma de decisión constituyen hoy en día sin duda, uno de los campos de aplicación más fértiles en el área financiera, y su amplia aplicabilidad en la mencionada área reside en el hecho de que una gran cantidad de problemas donde intervienen elementos tales como: control, predicción, optimización, clasificación, planificación, entre otros.. se reduce o conlleva a un problema de decisión.

En atención a esta realidad antes descrita, se toma como referencia en este escenario particular el sector comercio textil en el Municipio Girardot Edo. Aragua, específicamente la empresa Centro Comercial Macuto I, C.A. el cual hoy en día está apuntalado por un sistema integrado de información de alto nivel, la gestión del capital humano basada en competencias y desempeño, y la excelencia operativa en los procesos que permitirá avanzar en una visión sinérgica hacia el año 2020.

El sector comercio textil procura desarrollar y gestionar un portafolio de marcas líderes que compitan por diferenciación, a través de una distribución directa extensiva, con el menor costo posible en los procesos que no generen diferenciación con foco en la búsqueda continua de productividad para obtener rentabilidad creciente.

En este sentido dicho sector está clasificado por clientes; desde los detallistas o minoritarios hasta los potenciales, teniendo como premisa fundamental ofrecer los más altos niveles de respuesta inmediata financieramente hablando, donde exista una estrecha relación y donde ambas partes salgan beneficiadas. Sin embargo; en la actualidad dicho

sector presenta una preocupación con relación a uno de los procesos fundamentales dentro de la actividad cotidiana del mismo, en lo referente a la toma de decisiones financieras y su aplicación para futuras inversiones.-

Si bien, está establecido que dentro de cualquier organización una toma de decisión es una tarea lo suficientemente ardua y que implica la participación no sólo de uno sino de varios entes conectores (capital humano) que lleven a la resolución de la misma de forma efectiva y eficiente, se observa que dicho proceso divaga al querer llevarlo a la práctica, puesto que son muchas las toma de decisiones tomadas y ejecutadas sin previo análisis de las variables internas y externas, lo que conlleva a su vez a una planeación deficiente.

Todo este contexto se deriva de un rol en la alta gerencia desvirtuada, un ambiente de previsión totalmente nulo, lo cual no permite ver más allá cómo será el tratamiento de esa decisión sobre inversión en eventos futuros. En la práctica, la información tiende a ser incompleta y asimétrica en la distribución, lo que a su vez origina que la supervisión sea difícil, convencionalmente se tiende a percibir que tales problemas aumentan las posibilidades de selección adversa, riesgo moral y fragilidad financiera, creando un estado de “vulnerabilidad financiera” y se asume que es justo esta estado que toda empresa debe evitar a todo riesgo.-

El flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: (aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de

cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para sus stakeholders y la sociedad) es lo que se define como proceso administrativo, herramienta que aplican las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Al preveer los fenómenos futuros y tomar el control de los recursos en forma sistemática, afianzados en reglas y políticas previamente establecidas por la organización permitirá tener una visión estratégica clara y precisa de las metas constituidas. En este aspecto la organización tema de estudio divaga en el uso adecuado de todos estos recursos inmersos en el proceso administrativo, observándose ciertas debilidades en la aplicación de toma de decisiones que desequilibran la estabilidad de la organización en lo que al área financiera se refiere.-

Las causas que originan un descontrol en la toma de decisiones sobre inversión más específicamente en la empresa Centro Comercial Macuto I, C.A., tienen que ver con una cantidad de aspectos que a fin de cuentas afectan notoriamente el proceso llevado a cabo dentro de la organización, en el área financiera específicamente los departamentos de Tesorería, Cuentas por Pagar, Relaciones Institucionales y Gerencia Administrativa bien sea por la acción de tomar una decisión reactivamente porque se acabó el tiempo, sin poder analizar los pro y los contra que pueda conllevar esa decisión, y que esto a su vez genere no poder establecer reglas claras de dirección, puesto que todos se dan a la tarea de dirigir y dictaminar tareas a su personal, cayendo en muchas ocasiones en la denominada lucha de poder, dando cabida a no hacer seguimiento a las decisiones, y dejarlas divagando en el tiempo hasta el momento que se necesite analizarla a fondo y sea ya muy tarde para abordarla, propiciando conexiones no detectadas con otros

problemas, lo que implica que se caiga una y otra vez en el mismo error cometido anteriormente, entre otras.

Una decisión por más verosímil que pudiese ser tiene que ser analizada y estructurada desde su origen, por ende no es pertinente que la misma, financieramente hablando; sea elegida entre una serie de opciones de manera impulsiva, a conveniencia o por competencias personales entre los líderes de cada departamento sin antes evaluar los beneficios o perjuicios futuros. Las áreas financieras ya antes mencionadas mantienen una relación de dependencia intrínseca que no permite que las decisiones tomadas en cada una de los departamentos estén totalmente aisladas del resto, por lo que si esto llegara a pasar estaría boicoteando el ciclo que debe cumplirse obligatoriamente dentro de la organización, según los lineamientos establecidos por la misma.-

**Figura 1. Ciclo Toma de Decisiones**



este hecho evidenciado y como ejemplo de lo anteriormente expuesto ocurre innumerables veces dentro de la organización una vez que se interrumpe el ciclo normal en la Toma de Decisiones, donde se supone Presidencia tiene varias alternativas de solución ante un problema presentado y para obtener la mejor respuesta a la misma asume contar con la participación de su staff de líderes en cada departamento involucrado siempre y cuando no se obstaculice el proceso normal del ciclo como tal, surge de esta manera una problemática aun mayor, ya que el problema principal radica en que el ciclo no se lleva a cabo pasándose por alto la normativa de establecida por la empresa, donde quien decide es según el Ciclo de Toma de Decisiones es el último eslabón de la cadena generándose de esta manera el caos total dentro de la organización.-

Puesto que; el Dpto. de Cuentas por pagar a través de las decisiones tomadas por su líder realiza pagos a proveedores sin antes consultar al Dpto. de Tesorería (área encargada de conciliar las cuentas bancarias pertenecientes a la empresa) quien en concordancia con el Dpto. de Relaciones Institucionales (área encargada de tramitar negociaciones con los bancos y así obtener mayor liquidez monetaria a través de la figura del pagare bancaria y/o cheques de gerencia ) realizan la estructura del flujo de caja diario para suministrar una cifra que será la plataforma a nivel monetario con la cual se supone debería afianzarse el Dpto. de Cuentas por Pagar y de esta manera relacionar sus pagos a proveedores, y no de forma empírica como actualmente la ejecutan, irrespetando y pasando por alto el ciclo, aun cuando existe un día de pago a proveedores, causando malestar y descontrol en las otras áreas quienes diariamente viven con la sensación de que cierran un hueco para abrir otro aún más grande, ya que se amplía cada vez más

esa capacidad de endeudamiento innecesario lo que básicamente se traduce en pérdidas para la organización lejos de obtener beneficios.-

En este mismo sentido otro hecho que se evidencia es el exceso de órdenes superiores que vienen de cualquier parte notándose de esta manera múltiples liderazgos, donde los analistas integrantes de cada área tienen que lidiar constantemente en lo que fácilmente se pudiese denominar la existencia de una “lucha de poderes” entre los líderes de cada área quienes quieren imponer su voluntad, algunas veces soportando o avalando las decisiones tomadas a la presidencia y otras veces no.-

Todas estas causas se originan en dicha empresa y hace que la misma financieramente tenga que hacerse de ciertas destrezas y habilidades para aplicarla sobre alguna inversión que se haya propuesto realizar y/o de una u otra forma solventar una situación en específico, pero sólo momentáneamente ya que se abre otra brecha y así sucesivamente.

Como puede apreciarse, estas circunstancias inciden de manera negativa en el proceso de obtener la mejor opción a la hora de elegir una decisión idónea con el problema que esté aconteciendo, sobre todo en lo que a monetariamente se refiere. Por ello se ha decidido proponer un modelo de toma de decisiones sobre inversión que ayude a mantener este ideal, realizando un estudio previo de la gestión y que el mismo sea cuantificable a través de datos estadísticos en el proceso que llevan a cabo actualmente las empresas del sector comercio textil, en este caso Centro Comercial Macuto I, C.A., para así poder encontrar las debilidades y convertirlas en fortalezas.

Después de la revisión y el análisis de toda una gama de elementos teóricos vinculados al objeto de estudio de esta investigación se pueden plantear los siguientes aportes que de ello se desprenden con una amplia visión de mejorar la toma de decisiones sobre inversión como elementos coadyuvantes en el logro de objetivos administrativos financieramente hablando bajo el modelo de racionalidad limitada propuestos en términos de competencia y realidad organizacional.

En este sentido se infiere lo siguiente: La contabilidad administrativa facilita el proceso de toma de decisiones generando reportes con información relevante que serán mostrados a la alta directiva que espera obtener resultados financieros eficientes, promueve el proceso de planeación dentro de un marco de la calidad total para el logro gerencial exitoso, uso adecuado de la retroalimentación entre accionistas, proveedores, analistas y asesores financieros, provee el uso adecuado de la información administrativa y financiera, fortalece los controles internos de la contabilidad financiera y administrativa.

## **Formulación del Problema**

¿Cuál es la situación financiera de la empresa en relación al buen uso de la toma de decisiones sobre inversión aplicable a las empresas del sector Comercio Textil basado en el Modelo de Racionalidad Limitada?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el proceso de toma de decisiones financieras sobre inversión basado en el modelo de Racionalidad Limitada aplicable a la empresa del sector comercio textil.-

### **Objetivos Específicos**

- 1.- Diagnosticar la situación financiera de la empresa en relación al uso de la toma de decisiones en la empresa del sector comercio textil
- 2.- Describir que elementos del Modelo de Toma de Decisiones (Racionalidad Limitado) son aplicables en la organización.
- 3.- Implementar el Modelo Racionalidad Limitada como lineamiento estratégico para la optimización de Toma de Decisiones sobre inversión en la Administración Financiera.-

## **Justificación de la Investigación**

La importancia de lograr una buena ejecución de la toma de decisiones financieras pertinentes dentro de la organización reside en proporcionarle a los accionistas de la empresa una seguridad plena del conocimiento organizacional y de cómo desarrollar la gestión financiera encaminada a la toma de decisiones sobre inversión que conlleve la óptima generación de riqueza de la empresa. Frente a la administración financiera y su gestión el responsable debe proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales de la empresa frente al control, en las inversiones, en la efectividad en el manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobretodo en la toma de decisiones.

Cuando los recursos son abundantes, la producción es masiva y controlada, la demanda del producto que se ofrece al mercado es de muy alto consumo, las fuentes de financiamiento son de fácil alcance o cuando por una u otra razón la empresa se encuentra en condiciones de solucionar problemas rápidamente, es más sencillo encaminar fuerzas para cumplir con los objetivos organizacionales, pero si por el contrario todos los factores que circundan la empresa no están controlados de forma debida, el director y administrador se ven en la necesidad de unir fuerzas para realizar e

implementar una serie de estrategias para obtener los recursos necesarios que les permitan el adecuado desarrollo de la empresa.

Con la evaluación investigativa que se presenta se busca alcanzar como meta principal en las empresas del sector comercio textil Centro Comercial Macuto I, C.A. del Municipio Girardot Edo. Aragua, una mayor rentabilidad, productividad y calidad, a través del compromiso de la misma, y para obtener ese nivel de calidad se exige no solo estadística, sino también la implantación de un modelo de toma de decisiones sobre inversión, ya que la toma de decisiones implanta una cultura y una actitud, enfatiza la importancia de observar las variables internas y externa, en pocas palabras el entorno. La toma de decisiones acertadas le permite a la organización ser más competitivo en un ámbito local, nacional o global.

Si bien se ha determinado aplicar el Modelo de Racionalidad Limitada es por la razón de que el resto de los demás modelos no se adecuan a las necesidades que la organización encierra, tales como el Modelo de Satisfacción puesto que propone una realidad restringida y existe una limitación cognitiva, el Modelo de Selección afirma que las personas y las instituciones tienen metas conflictivas, inciertas y difíciles de discernir, el Modelo Político las decisiones son el resultado de la competencia y la negociación entre los grupos de interés de la institución, el Modelo del Bote de Basura considera que la mayoría de las instituciones no se adaptan, son temporales y desaparecen con el tiempo. Es por ello que el Modelo que se pretende aplicar es el de Racionalidad Limitada ya que considera que el comportamiento humano se construye con la idea de que las personas llevan a cabo cálculos o adaptaciones consistentes que maximizan el valor bajo ciertas restricciones, en otras palabras se busca la optimización.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Las políticas de inversiones han dado una nueva perspectiva al papel de la administración financiera, esto ha hecho que el tema sea de interés para todos los estudiosos y amantes de las finanzas.

Las decisiones de inversión son una de las grandes decisiones financieras, todas las decisiones referentes a las inversiones empresariales van desde el análisis de las inversiones en capital de trabajo, como la caja, los bancos, las cuentas por cobrar, los inventarios como a las inversiones de capital representado en activos fijos como edificios, terrenos, maquinaria, tecnología etc.

Para tomar las decisiones correctas el financista debe tener en cuenta elementos de evaluación y análisis como la definición de los criterios de análisis, los flujos de fondos asociados a las inversiones, el riesgo de las inversiones y la tasa de retorno requerida.

El presente trabajo ha sido realizado con el fin de conocer los lineamientos que permitirán realizar y evaluar con frecuencia las decisiones que a diario toman las empresas. Sobre todo las áreas que la conforman, partiendo del hecho que de estas decisiones dependan del éxito o fracaso de la misma organización o del departamento de donde se trata la toma de decisión en discusión. Conociendo que la situación actual del país se encuentra en incertidumbre en las proyecciones de la empresa que son imprevisibles por los factores económicos, políticos, sociales que mundialmente se encuentran afectando a las economías de los países.

La toma de decisiones no es un tema del cual se puede ejercer con menor conocimiento, por lo que es muy importante que todo gerente o persona que desempeñe puestos similares es necesario que antes de tomar una decisión efectúe un análisis de las variables externas e internas que pueda afectar al desarrollo normal de las actividades de una empresa o negocio.

Las diversas teorías, enfoques y herramientas utilizadas en esta investigación han sido aplicados en anteriores investigaciones, por lo cual varias de ellas son citadas a continuación, para así conocer un poco más sobre la metodología de estudio.

**Barrios Sofía.: (2011)** presento una tesis doctoral titulada "El Sistema de Información Financiero para la toma de decisiones y control de la Alcaldía de Barinas ".

Este trabajo surge de la empírica necesidad de coordinar y consolidar oportunamente la administración financiera de cada ente público, tanto central como regional, a través de la sistematización integrada de toda actividad expresada en términos financieros. De igual forma modernizar la administración financiera de las alcaldías para mejorar la gestión municipal.

A su vez **Paris A., Torres M. y Mariño S. (2010)** presentaron una tesis doctoral titulada: “Efecto del análisis de los principales estados financieros en la toma de decisiones de la empresa C.A.. Telares de Palo Grande, ubicada en Caracas, para los años 2011 – 2012.” En el complejo entorno de las empresas, organizaciones, industrias y negocios, representado en la actualidad por el proceso de globalización en las mismas, la información financiera cumple un papel fundamental debido a que es indispensable para la administración y el desarrollo del sistema económico.

**Mejias (2010)** en su investigación titulada “Sistema de información gerencial para la toma de decisiones en el decanato de post grado de la U.S.B.” señala que se pretende realizar un análisis del proceso de decisiones financieras para obtener así los datos necesarios que permitan la estructuración de un Diseño que atienda a mejorar el proceso de Toma de Decisiones. Por otro establece que se espera agilizar la información financiera necesaria para la divulgación de los planes de gestión del Decanato, las rendiciones de cuentas a las diferentes unidades integrantes en el proceso, y la incorporación de procesos automatizados en el manejo de los recursos financieros.

Por su parte **Solarte (2012)** en su investigación titulada “Métodos de Valoración de empresas como herramienta para La Toma de Decisiones Financieras” determina que el entorno gerencial de hoy en día se enfoca en la creación de valor para los accionistas utilizando para esto todas las herramientas que las finanzas pueden ofrecer. El ámbito de estudio de las finanzas no solo abarca la simple valoración de activos sino el análisis de las decisiones financieras tendentes a crear valor.- La interrelación existente entre el análisis de la decisión a tomar y la valoración viene dada bajo el supuesto que un activo debería ser adquirido solo si cumple la condición necesaria de que su valor va a ser superior a su costo.-

Así mismo **Serrano (2013)** desarrollo su trabajo de grado basado en la influencia de la toma de decisiones y el ajuste por inflación en la gerencia financiera de las organizaciones. Detalla que la inflación es un fenómeno que ha repercutido negativamente en la economía venezolana durante muchos años, este hecho causa un deterioro en los factores sociales , económicos y políticos del país, es por ello que en vista de la relevancia que tienen los estados financieros para los diferentes usuarios externos, entre ellos se encuentran, los inversionistas, los bancos, los acreedores y los entes gubernamentales, de allí la importancia que; en dichos estados se refleje la situación financiera y económica real de tales entidades, de lo contrario las decisiones que se tomaran basadas en estos, serian riesgosas e ilógicas.-

De igual forma **De la Hoz Suarez B., Ferrer. y De la Hoz Suarez A. (2008)** en su investigación titulada “Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo” el cual busca establecer la importancia de la información para

tomar decisiones financieras dentro de las empresas; describiendo como herramienta importante para el flujo de información, el sistema de control de gestión basado en indicadores. La información empírica demostró que las empresas objeto de estudio fueron incrementando moderadamente su rentabilidad durante tres períodos económicos (2006-2008). Por ejemplo, con respecto a la rentabilidad económica, la mayoría de los hoteles pasaron de una rentabilidad que oscila entre el 1% y 10% en el año 2006, a una rentabilidad económica de entre el 11% y el 20% en el año 2007 y 2008; producto de las buenas decisiones tomadas en cuanto a la formulación e implementación de estrategias financieras, y a su vez, gracias al control de gestión basado en indicadores.

## **Bases Teóricas**

Todo trabajo investigativo debe apoyarse en revisiones bibliográficas sobre temas asociados al estudio, haciendo uso de conceptos para poder organizar sus datos y percibir las relaciones que hay entre ellos.

### **Toma de Decisiones. Definición**

Para Chiavenato (2000:287), es el proceso de seleccionar un curso de acciones entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad.

### **Etapas en la Toma de Decisiones**

Laudon y Laudon (1997) describió cuatro etapas en la toma de decisiones: **conocimiento, diseño, selección e implantación.**

**Conocimiento:** es la primera de las cuatro etapas de Simón sobre la toma de decisiones, cuando la persona recopila información para identificar los problemas que ocurren en la institución. La inteligencia implica identificar los problemas que ocurren en la institución.

El conocimiento indica donde, porque y con qué objeto ocurre una situación. Este amplio conjunto de actividades de recopilación de información se requiere para informar a los administradores que también se desempeñan en la institución y para hacerles saber dónde se presentan los problemas. Los sistemas de información administrativos (SIA) tradicionales que proporcionan una gran cantidad y variedad de información detallada pueden ser útiles para identificar los problemas, especialmente si estos informan excepciones (con habilidad agregada para cerrar el texto y buscar información adicional).

**Diseño:** es cuando la persona concibe las posibilidades alternativas de soluciones de un problema. Durante el diseño, la segunda etapa de la toma de decisiones, la persona diseña las posibles soluciones a los problemas. En esta actividad se requiere de mayor inteligencia, de manera que el administrador decida si una solución en particular es apropiada.

La etapa de diseño también puede implicar actividades de información más cuidadosamente especificadas y orientadas. Los sistemas de soportes de decisiones (SSD) son ideales en esta etapa de toma de decisiones, por que operan sobre la base de modelos sencillos, pueden desarrollarse rápidamente y ser operados con información limitada.

**Selección:** es cuando la persona elige una de las diversas alternativas de solución. Selección, la tercera etapa de la toma de decisiones, consiste en elegir entre las alternativas. En este caso, un administrador puede usar las herramientas de información que calculen y lleven un

seguimiento de las consecuencias, costos y oportunidades proporcionadas por cada alternativa diseñada en la segunda fase. Quien toma las decisiones podría necesitar de un SSD mayor para desarrollar mejor la información sobre una amplia variedad de alternativas y emplear diversos modelos analíticos para tomar en cuenta todas las consecuencias.

**Implantación:** cuando la persona lleva la decisión a la acción y da su informe sobre el progreso de la información, última etapa en la toma de decisiones es la implantación. En esta etapa, los administradores pueden usar un sistema de información que emita informes rutinarios sobre el progreso de la solución específica. El sistema también informará sobre algunas dificultades que surjan, indicará restricciones a los recursos y podrá sugerir ciertas posibles acciones de mejora. Los sistemas de apoyo pueden ir desde SIA completos a sistemas mucho más pequeños, así como software de planeación de proyectos operados con micro computadoras.

### **Trampas en la Toma de Decisiones: Diez Barreras**

**Aventarse:** comenzar a recabar información y llegar a conclusiones sin analizar la mejor manera para tomar la decisión.

**Ceguera a los marcos:** se trata de resolver el problema equivocado ya que se ha perdido de vista los objetivos importantes.

**Falta de control de los marcos:** incapacidad para definir conscientemente en más de una manera el problema.

**Atajos miopes:** confiar implícitamente en la información más accesible o sujetarse demasiado a hechos cómodos.

**Actuación intuitiva:** creer que mentalmente podrá mantener clara toda la información recabada.

**Fracaso del grupo:** suponer que con la participación de muchas personas inteligentes, surgen automáticamente las buenas elecciones.

**El engaño de la retroalimentación:** negación a interpretar con veracidad la evidencia de resultados pasados, con tal de proteger su ego.

**Falta de registros:** no llevar registros sistemáticos que hagan seguimiento a los resultados de las decisiones, ya que se piensa que la experiencia ofrece automáticamente sus lecciones.

**No auditar el proceso de decisiones:** no se establece un enfoque organizado para entender la toma de decisiones, y por lo tanto siempre se está expuesto a los errores enumerados anteriormente.-

## **Inversión**

Desde una consideración amplia, la inversión es toda materialización de medios financieros en bienes que van a ser utilizados en un proceso productivo de una empresa o unidad económica, y comprendería la adquisición tanto de bienes de equipo, como de materias primas, servicios etc. Desde un punto de vista más estricto, la inversión comprendería sólo los desembolsos de recursos financieros destinados a la adquisición de instrumentos de producción, que la empresa va a utilizar durante varios periodos económicos.

En el caso particular de inversión financiera, los recursos se colocan en títulos, valores, y demás documentos financieros, a cargo de otros entes, con el objeto de aumentar los excedentes disponibles por medio de la percepción de rendimientos, intereses, dividendos, variaciones de mercado, u otros conceptos. Para el análisis económico de una inversión puede reducirse la misma a las corrientes de pagos e ingresos que origina, considerado cada uno en el momento preciso en que se produce.

En este sentido, la inversión, según **McGrath y MacMillan (1999:64)**,

deberá considerar cuántos ingresos son necesarios para alcanzar los beneficios esperados, aunado a que egresos pueden disminuirse.

Ahora bien, es importante destacar, refiere **Gitman (2003)**,

que este término puede tener dos connotaciones según se refiera a una economía privada o pública. En el primer caso se entiende como inversión

privada la disposición de cualquier porción de dinero sin afectación, con el objeto de incrementar la cantidad de bienes productivos en una economía privada, sea o no empresaria

## Liderazgo

Según **Kotter (2000:32)**

“el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”.

Mientras que **Senge (2004)** considera que:

“El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades”

## Tipos de Liderazgo

**Liderazgo Autoritario:** Este tipo de liderazgo es donde el líder trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa. Los trabajadores que siguen al líder suelen seguir al pie de la letra las órdenes sin derecho a reclamos o explicaciones.

**Liderazgo Complaciente:** En este tipo de liderazgo el líder intenta tener la aprobación de todos o de estar bien con todos. Pero Suele ocurrir, que los trabajadores del líder suelen abusar de la confianza porque saben que a cada requerimiento que hagan tendrán una aprobación casi segura por parte del líder.

**Liderazgo por Conveniencia:** En este tipo de liderazgo el líder persigue sus objetivos personales antes que los objetivos del grupo o de la organización.

**Liderazgo Independiente:** Este tipo de liderazgo el líder se cree autosuficiente y suele hacer las cosas de manera aislada de los trabajadores.

**Liderazgo Comprometido:** En este tipo de liderazgo, el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo. Las personas que siguen a este tipo de líder suelen sentir compromiso, seguridad, propósito y satisfacción.

## **Tipos de Decisiones Financieras**

Las decisiones financieras pueden ser agrupadas en dos grandes categorías: decisiones de inversión y decisiones de financiamiento. El primer grupo tiene que ver con las decisiones sobre qué recursos financieros serán necesarios, mientras que la segunda categoría se relaciona de cómo proveer los recursos financieros requeridos.

De manera más específica las decisiones financieras en las empresas deben ser tomadas sobre inversiones de planta y equipo, inversiones en el mercado de dinero o en el mercado de capitales; inversión en capital de trabajo, búsqueda de financiamiento por capital propio o por capital ajeno (deuda).

**Decisiones de Inversión:** tiene que ver con las decisiones sobre que recursos financieros serán necesarios.-

**Decisiones de financiamiento:** significa en establecer como prever los recursos financieros requeridos.-

## **Importancia de la Toma de Decisiones**

Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración dado que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

### **Tipos de Conflictos de Decisión:**

**Conflicto de Atracción - Atracción** - Cuando todas las alternativas son igualmente atractivas, pero sólo podemos optar por una. Por ejemplo: tenemos dinero para comprar sólo un vestido y nos gustan tres.

**Conflicto de Evitación - Evitación** - Cuando todas las alternativas son igualmente desagradables, pero tenemos que optar por una. Por ejemplo: Quedamos a estudiar o ir a baile, o irnos al baile y reprobamos el examen; ninguna de las dos opciones parecen gratas pero tenemos que elegir.

**Conflicto de Atracción - Evitación** - Cuando cada una de las alternativas son atractivas y desagradables. Por ejemplo: queremos adelgazar y estamos a dieta, pero vamos a una cena de negocios donde se ofrece un buffet, con comida muy atractiva, pero engordadora, nuestro cliente

potencial nos invitó a cenar, y no podemos desairarlo quedándonos sin comer, tenemos que elegir lo que nos afecte menos.

## **Información**

La información son datos procesados que tienen un significado (relevancia y propósito) y por lo tanto son de utilidad para quién debe tomar decisiones al disminuir su incertidumbre.

## **Características de la Información**

Las características reconocidas como esenciales para la calidad de la información y que es el punto de partida en el proceso de toma de decisiones son: Relevante: mejora y aporta la toma de decisiones; Accesible: facilidad de obtenerla; Oportuna: menor tiempo desde la ocurrencia del evento y la información en manos de los receptores. Precisa: comparación de datos con el evento real; Efectiva en Costo: la utilidad que presta debe ser mayor al costo por obtenerla; Comprensible: clara sin ambigüedades; Imparcial: no puede ser alterada preconcebidamente; Confiable: debe provenir de fuentes fidedignas; Manipulable: debe ser fácil de procesar e interpretar; Cuantificable: con valor, sin conjeturas ni rumores.

## **Modelo. Definición**

Es una representación simplificada de una situación empírica. Sus ventajas son una economía en tiempo y esfuerzo mental, de fácil comprensión y modificación. De esta forma a partir de las conclusiones del modelo se puede fundamentar las decisiones y acciones.

## **Uso de Modelos**

La vida real está llena de hechos que los hace muy complejos. El que toma decisiones podría ocupar una cantidad no despreciable de recursos para obtener la información completa de una situación. Si esta persona adoptara la posición de reunir la información de todos los hechos antes de proceder, lo que sucederá es que no realizará ninguna acción. La mente humana no puede considerar todos los aspectos de un problema empírico.

## **Entorno de los Modelos de Toma de Decisiones Financieras**

Las decisiones gerenciales están basadas en los aspectos administrativos de una organización. Las organizaciones son sistemas abiertos complejos y dinámicos que se adaptan constantemente al entorno. Por lo tanto, para manejarlos debemos ocupar modelos que se ajusten a la realidad y simplifiquen la realidad de tal forma que permita rescatar las características relevantes para apoyar a la toma de decisiones.

## Variables Exógenas

En los modelos económicos se pueden encontrar dos clases de variables: endógenas o exógenas. Las variables exógenas están determinadas fuera del modelo. El valor de las variables exógenas está determinado por factores o variables que no son incluidas en el modelo que se está utilizando. Por ejemplo, es común encontrar modelos económicos de tipo keynesianos, en donde el gasto del gobierno es una variable exógena. Se puede analizar qué sucede con la economía si se aumenta el gasto del gobierno. Cuando se realizan análisis para ver qué sucede si se modifica el valor de una variable exógena, se suele denominar esto como "shock".

Por ejemplo, en los modelos de tipo keynesianos el consumo puede venir dado por una ecuación parecida a la siguiente:

$$C = C + c Y^d$$

Lo que esta ecuación nos indica es que el consumo  $C$  es igual a la suma del consumo autónomo  $C$ , más la parte del consumo que depende del ingreso disponible.

En este caso, el consumo autónomo  $C$  es una variable exógena, ya que está determinado fuera del modelo.

## Variables Intermedias

Las variables intermedias designan los estados y procesos subjetivos que se intercalan entre los estímulos y las respuestas . En la medida en que

estos procesos no se pueden medir ni manipular directamente , es lo que se llama constructos hipotéticos, aunque necesarios para explicar ciertos fenómenos económicos.-

## **Técnicas Cuantitativas**

Estas herramientas ayudan a aplicar el pensamiento racional para que guíe, ayude y automatice las decisiones y sirvan al gerente a descubrir la solución deseada al problema de la mejor forma, mediante la división de problemas en fragmentos menores, lo cual facilita el diagnóstico.

Las técnicas cuantitativas facilitan el diagnóstico de problemas pero no permite el análisis de los aspectos cualitativos como los aspectos humanos que no se pueden contar en términos numéricos.

La toma de decisiones no es fácil, pues se enfrenta a la incertidumbre y muchas veces los gerentes ven la conducta pasada como un indicador del futuro.

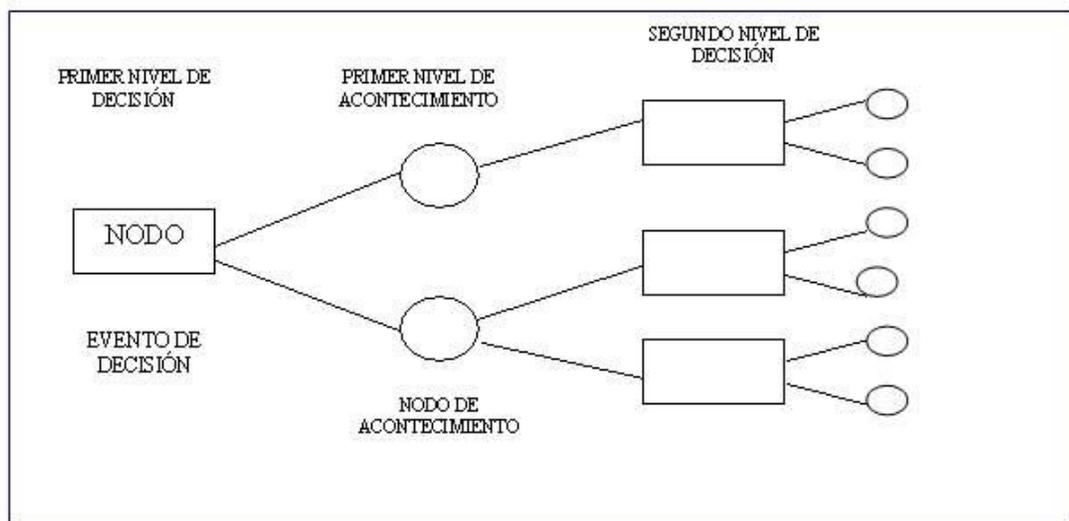
Algunos elementos de apoyo cuantitativos en la toma de decisiones gerenciales son:

## **Arboles de Decisiones**

Este método ha sido empleado desde los años 50 por los administradores de organizaciones complejas, en todos sus sistemas o funciones básicas, en especial en las áreas de investigación y desarrollo, en el análisis del presupuesto de inversión y en la investigación de mercados.

Consiste en asignar probabilidades a eventos en condiciones de riesgos o incertidumbre mediante la representación gráfica que ilustra cada estrategia o alternativa a través de una ramificación, parecidas a las ramas de un árbol. Los vértices o nodos representan los eventos de decisión utilizando para esto un cuadro. Los efectos derivados de la decisión se denominan acontecimientos y se representan por medio de un círculo en la siguiente forma:

**Figura 2. Árbol de Decisión**



La técnica permite seleccionar la mejor alternativa mediante la comparación de los beneficios económicos de cada rama a partir de:

- Los costos condicionales de cada decisión
- El cálculo o estimación de probabilidad designada a cada alternativa originada en cada decisión
- El valor esperado de cada rama.

## Matriz de Resultados

Es una herramienta de planeación estratégica que expresa en forma sencilla, ordenada y homogénea la lógica interna de los programas presupuestarios, a la vez que alinea su contribución a los ejes de política pública y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, y coadyuva a establecer los indicadores estratégicos y de gestión, que constituyen la base para la evaluación de los resultados alcanzados y de su impacto en la población.

### Figura 3. Matriz de Resultados

VALORACIÓN individual y anónima del MODELO: Aplicabilidad / Relevancia del modelo para los distintos ámbitos

sectores valorados sectores de los encuestados	Espacios Protegidos	Sector Agrario	Planificación y gestión del territorio (Nacional, Regional, Local)	Ecologismo	Población local	Turismo	Investigación científica
Espacios Protegidos	XX	XX	X	XX	X	X	X
Sector Agrario	XX	XX	XX	X	X	X	X
Planificación y gestión del territorio (Nacional, Regional, Local) REGIONAL PARECE LA ESCALA MÁS ADECUADA	XX	XX	XX	X	X	X	XX
Ecologismo	XX	XX	X	X	0	0	0
Población local	XX	XX	XX	XX	X	XX	XX
Turismo	XX	0	0	XX	0	XX	0
Investigación científica	X	XX	XX	XX	XX	X	X
Otros ámbitos? 1. EDUCACIÓN FORMAL Y SENSIBILIZACIÓN 2. ECONÓMICO (SECTORES ESPECÍFICOS DE CULTIVOS DEL ENTORNO DEL END)	X	XX	XX		X	X	0

XX - Acuerdo total entre todos los representantes de este sector (si tiene aplicabilidad)

X - Acuerdo parcial entre los representantes de este sector (unos opinan que tiene aplicabilidad, otros que no tiene)

0 - Sin respuesta (no sabe/no contesta)

## Teoría de Colas

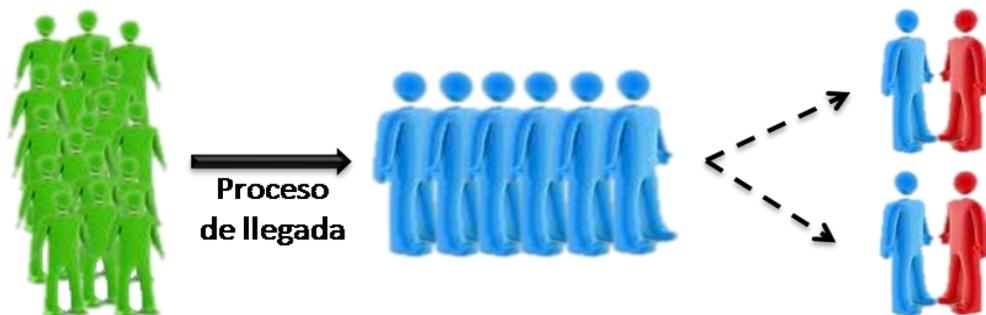
Es el estudio matemático de las colas o líneas de espera dentro de un sistema. Ésta teoría estudia factores como el tiempo de espera medio en

las colas o la capacidad de trabajo del sistema sin que llegue a colapsarse. Dentro de las matemáticas, la teoría de colas se engloba en la investigación de operaciones y es un complemento muy importante a la teoría de sistemas y la teoría de control. Se trata así de una teoría que encuentra aplicación en una amplia variedad de situaciones como negocios, comercio, industria, ingenierías, transporte y logística o telecomunicaciones.

Los objetivos de la teoría de colas consisten en:

- Identificar el nivel óptimo de capacidad del sistema que minimiza el coste del mismo.
- Evaluar el impacto que las posibles alternativas de modificación de la capacidad del sistema tendrían en el coste total del mismo.
- Establecer un balance equilibrado (“óptimo”) entre las consideraciones cuantitativas de costes y las cualitativas de servicio.
- Prestar atención al tiempo de permanencia en el sistema o en la cola de espera.

**Figura 4. Teoría de Colas**



**Sistema de 1 cola y 2 canales (2 servidores)**

## **Análisis de Markov**

En la teoría de la probabilidad, se conoce como cadena de Márkov o modelo de Márkov a un tipo especial de proceso estocástico discreto en el que la probabilidad de que ocurra un evento depende solamente del evento inmediatamente anterior. Esta característica de falta de memoria recibe el nombre de propiedad de Markov.

Las cadenas de Márkov se pueden utilizar en modelos simples de valuación de opciones para determinar cuándo existe oportunidad de arbitraje, así como en el modelo de colapsos de una bolsa de valores o para determinar la volatilidad de los precios. En los negocios, las cadenas de Márkov se han utilizado para analizar los patrones de compra de los deudores morosos, para planear las necesidades de personal y para analizar el reemplazo de equipo.

**Bajo Certidumbre:** Se predice con certeza las consecuencias de cada alternativa. Relación causa-efecto (Ejemplo: Programación lineal, Asignación y transporte). Es más común en las decisiones operacionales.

**Bajo Riesgo:** Las consecuencias dependen de algún evento probabilista. Común en las decisiones estratégicas de alto nivel como la planificación.

**Bajo incertidumbre:** No existe conocimiento de las probabilidades de los eventos futuros.

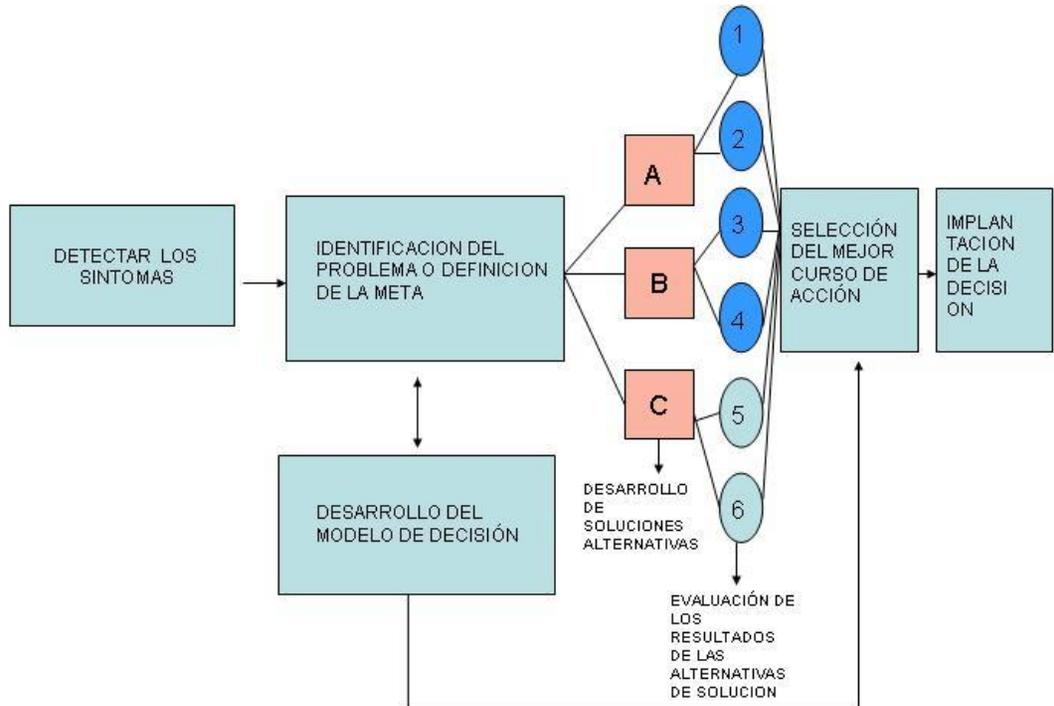
**Bajo competición:** Hay incertidumbre y existe un oponente.

## **Racionalidad Limitada**

### **Simon (1947)**

“La racionalidad limitada se caracteriza por dos conceptos: búsqueda y satisfacción. Si el tomador de decisiones no conoce las alternativas de inicio, entonces él debe de buscarlas mediante un proceso de aproximaciones sucesivas hasta encontrar la alternativa más satisfactoria. También es conocido como modelo de racionalidad procesal porque es resultado de una deliberación apropiada, de un proceso de razonamiento. Para Simon se deben interpretar las acciones individuales como hechos intencionales de los individuos, pero la racionalidad individual en el comportamiento económico no garantiza necesariamente sostener que los resultados de este sean siempre socialmente óptimos.”

**Figura 5. Diagrama Modelo de Racionalidad Limitada**



**Fuente: Tiamond (2007)**

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la Investigación**

La metodología de investigación dentro de la cual se desarrollara este trabajo es la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo y ahondándose en una revisión bibliográfica y documental.

En este orden de ideas, para precisar en este contexto, se toma como referencia el Manual de Trabajos de Grado de Especializaciones y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2006, p. 16),

Esta investigación se considera un proyecto factible, ya que el mismo tiene como objetivo principal la Toma de Decisiones Financieras en las Empresas del Sector Comercio Textil basado en el modelo descriptivo, lo que se constituye en una alternativa de acción, con el fin de solucionar los problemas existentes en la entidad, de tal forma que esto permitirá mejorar la

calidad y el desempeño del personal, para así contribuir al logro de los objetivos establecidos en la investigación.

El estudio se apoyara en una investigación de campo, debido a que el mismo se realizara en el lugar donde se presenta el problema, el cual servirá de base porque los datos de interés se recogerán en forma directa del lugar donde ocurren los hechos; propiciando que los datos obtenidos sean los más confiables y objetivo posibles.

Esta investigación campo será de tipo descriptiva, ya que a través de ella se buscara describir, analizar e interpretar la realidad de los hechos; Arias (2004, p. 22) dice que: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

El estudio descriptivo será necesario para conocer los procesos inherentes el método descriptivo de toma de decisiones que ayuden a la mejor decisión financiera en las empresas del Sector Comercio Textil.

Y por último, cabe destacar que se tomara en cuenta el sustento documental o bibliográfico para esta investigación; por lo que se toma como referencia para la justificación de este enfoque los señalamientos expuestos en el Manual de la UPEL (p. 16).

## Estrategia Metodológica

**Sabino (2002: 26)** señala que:

“no es posible obtener un conocimiento racional, sistemático y organizado actuando de cualquier modo: es necesario seguir algún método, camino concreto que aproxime a esa meta”.

En este sentido, el método de investigación utilizado se refiere al método inductivo – deductivo que, según **Méndez (1998: 97)**, expresa:

“La inducción le permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones de carácter particular que enmarcan el problema de investigación”.

Se considerara de igual manera, el método deductivo para esta investigación, tomando como base lo referido por **Méndez (1998: 97)** que expresa que:

“a partir de situaciones de carácter general se lleguen a identificar explicaciones de carácter particular”

## Población y Muestra

**Méndez (1998: 65)**, con relación a la población y muestra, señala que:

En esta fase del estudio es importante definir la población, el sector o subsectores en el que van a aplicarse algunas técnicas en la recolección de la información (observación, entrevista)

Para efectos del presente trabajo de investigación, se tomara como población a 50 personas que trabajan en la empresa objeto de estudio. Por ello, se puede decir que es una población finita, ya que indica que es posible alcanzarse o sobrepasarse al contar, Lo cual permitirá estudiar las variables a través de personas que forma parte de la organización los cuales comparten, características comunes, es por ello que constituyen parte de los criterios de inclusión dentro de la investigación. A continuación su estructura.

Sobre esta base, la población de investigación estará integrada por el personal de los distintos departamentos de la empresa objeto de estudio.

### **Cuadro 1. Distribución de la Población**

Población	Número de Personas
Gerente General	01
Supervisores de Dpto.	06
Analistas	18
Distribución (CDA)	25
<i>Total</i>	50

Fuente: García (2016).

## Muestra

La muestra es una porción representativa de la población que permite generalizar los resultados de la investigación; **Hernández, Fernández, y Baptista, (2004:207)**. La define como

“un subgrupo de la población...un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.

Dada las características que tendrá esta población pequeña y finita, se tomarán como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran, los cuales serán diez (10) empresas del sector papel, y 10 (diez) personas que laboren en el área administrativa, por ello se considera de tipo censal.

### Cuadro 2. Distribución de la muestra

Población	Número de Personas
Gerente General	01
Supervisores de Dpto.	06
Analistas	06
Distribución (CDA)	01
<i>Total</i>	14

Fuente: García (2016)

## **Operacionalización de Variables**

Puede definirse como todo aquello que se va medir, controlar o estudiar en una investigación o estudio. Por lo tanto, es importante y necesario, antes de iniciar una investigación saber cuáles son las variables que se desean medir y la manera en que se hará; por tanto las variables deben ser susceptibles de medición alguna.

**Arias (2006:57)** concibe:

“Variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, medición, manipulación o control en una investigación”

Dentro de este marco se puede decir, que las variables son características y cualidades que poseen los objetivos susceptibles de variación, así como permiten establecer relaciones determinadas entre fenómenos diversos.

Por otra parte:

Palella y Martins (2010) define la operacionalización:

“Es el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan o tipifican a las variables de una investigación, con el fin de hacerlas observables y medibles con cierta precisión y facilidad” (p.80). Por consiguiente la operacionalización de las variables, propicia un mejor desarrollo del proceso investigativo, basado en

una mejor visión de sus dimensiones. En ese mismo orden de ideas es importante destacar lo que sostiene.

A continuación se presenta el cuadro de la operacionalización de variables (ver cuadro 3)

### Cuadro 3. Operacionalización de la Variable

<b>Objetivo General:</b> Analizar el proceso de toma de decisiones financieras sobre inversión basado en el Modelo de Racionalidad Limitada aplicable a las empresas del Sector Comercio Textil C.C. Macuto I, C.A.					
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>	<b>Ítems</b>
Diagnosticar la situación actual de Toma de Decisiones Financieras en las empresas del Sector Comercio Textil.	La Toma de Decisiones	Liderazgo	-Tipos de Liderazgo - Relevante - Accesible - Oportuna	La Encuesta Cuestionario	1-5
		Características de la Información	- Precisa - Efectiva en Costo - Imparcial - Conocimiento		6 7 8 9 10 11 12
		Etapas del Proceso	- Diseño - Selección - Implantación		13 14 15
Describir que elementos del Modelo de Toma de Decisiones (Racionalidad Limitado) son aplicables en la organización.	Modelo Racionalidad Limitado	Factores Relevantes	- Variables Exógenas - Variables Intermedias - Racionalidad Limitada - Matriz de Resultados	La Encuesta Cuestionario	16 17 18 19
		Técnicas Cuantitativas	- Árboles de Decisiones - Teoría de Colas - Análisis de Markov - Bajo Certidumbre		20 21 22 23
		Entornos del Modelo	- Bajo Riesgo - Bajo Incertidumbre - Bajo Competición		24 25 26
Aplicar el Modelo de Racionalidad Limitada para la optimización del uso de Toma de Decisiones en la Administración Financiera.-	Administración Financiera	Intuición	- Producción - Finanzas - Capital de Trabajo	La Encuesta Cuestionario	27 28 29
		Inteligencia Artificial	- Mercado de Dinero - Mercado de Capitales		30 31
		Racionalidad Perfecta			

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

El investigador debe valerse de técnicas e instrumentos que garanticen la obtención de información válida y confiable, necesaria para el desarrollo del estudio. Haciendo referencia a los términos de técnicas e instrumentos de recolección de datos,

**Palella y Matins (2010:67)**, las define como:

“el procedimiento, instrumento o herramienta que utiliza el investigador para registrar y organizar posteriormente la información”.

Para el desarrollo de cualquier investigación, es necesario requerir del uso de algunas técnicas metodológicas, las cuales sirven para recaudar la información necesaria para el desarrollo y cumplimiento de la investigación.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son los procedimientos y las herramientas por medio de los cuales se recopila la información necesaria para el desarrollo de todo trabajo investigativo.

**La Universidad Nacional Abierta, (1999.:307)**. Por ejemplo de técnicas:

la observación directa, las encuestas en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis del contenido, entre otros.”

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, el autor antes citado, expresa que es “una técnica dirigida a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p.111). Asimismo, fue utilizado como instrumento de recolección de datos el cuestionario que permitió determinar la información que se debe buscar. De acuerdo al tipo de investigación en la cual se encuentra inmerso el estudio,

**Hurtado de Barrera (2010)** señala:

“Es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información.... En el caso del cuestionario las preguntas se hacen por escrito y su aplicación no requiere necesariamente la presencia del investigador”.

El cuestionario utilizado para esta investigación contenido de treinta y un (31) preguntas, cuenta con una escala de preguntas dicotómicas, y preguntas de tipo cerradas. Presentadas en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de las personas que conforman la muestra, en relación con los diferentes ítems del cuestionario

En la presente investigación el cuestionario se aplicará a los empleados que conformarán la muestra en estudio, con el propósito de obtener sus opiniones acerca de la temática planteada.

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos**

### **Validez**

La validez según Hernández, Fernández y Baptista (2008), indica que “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.243). Asimismo, Busot (2007), afirma que “los instrumentos deben cumplir ciertas condiciones mínimas de calidad para garantizar que los resultados que ellos proporcionarán sean reflejos certeros de una realidad existente” (p. 45). Por lo tanto, la validez es un patrón con el que se puede juzgar el instrumento y si realmente se relaciona con el criterio escogido. De igual forma, los autores antes citados, afirman que:

Se puede aportar 3 tipos de evidencia para la validez: Evidencia relacionada con el contenido, la cual se obtiene contrastando el universo de ítems contra los ítems presentes en el instrumento de medición. La validez de criterio que se obtiene comparando los resultados de aplicar el instrumento de medición contra los resultados de un criterio externo. La validez de constructor que se puede determinar mediante el análisis de factores (p.332).

Antes de su aplicación a la población en estudio, el instrumento fue sometido a estudio de validez, mediante la revisión del mismo por 2 expertos, uno (1) en metodología y un (1) técnico, especialistas en el área de Finanzas; quienes señalaron que el instrumento era válido y confiable.

## **Confiabilidad**

La confiabilidad es entendida como aquella cualidad en el instrumento que permite asegurar que la información recopilada es confiable. En referencia al término confiabilidad,

**Busot (2007:108)**, dice que

“... es la capacidad que tiene el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones...” (p. 108)

Se necesita la confiabilidad para poder hablar de resultados válidos, puesto que no es posible evaluar algo que cambia continuamente. Sin embargo, es posible que un cuestionario sea confiable, puesto que sus resultados son consistentes, pero que no mida lo que se espera que mida. En ese caso tenemos un ejemplo claro de un cuestionario con confiabilidad pero carente de validez. Se dice que la confiabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente para la validez. Las evidencias de validez siempre han de ir de la mano con las evidencias de confiabilidad. La confiabilidad indica el grado de consistencia, pero no dice si las inferencias que se hacen y las decisiones que se toman partiendo del cuestionario son defendibles.

Para establecer la confiabilidad se utilizó la técnica de Kuder Richardson (2000:277), que se aplica en test con ítems dicotómicos, según el autor antes mencionado,

“Son aquellas que tienen únicamente dos respuestas posibles: Si o No y permite identificar claramente la opinión del entrevistado en cierto tema”.

Fórmula 20 de Kuder Richardson

$$P_{KR20} = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum pq}{\sigma^2} \right]$$

$$P_{KR20} = \frac{31}{31-1} \left[ 1 - \frac{1.58}{15,3} \right] = 1,08 * 0,90 = 0.97$$

**p** es la proporción de las personas que pasan un ítem dado.

**q** es la proporción de las personas que no pasaron un ítem dado.

**$\sigma^2$**  es la variación de la cuenta total en este gravamen.

**x** es la cuenta de las personas menos la cuenta mala; se ajusta x y se suman los cuadrados ( $\sum x^2$ ); los cuadrados sumados son divididos por el número de las personas menos 1 (N-1)

**k** es el número de ítems en la prueba.

El resultado de la confiabilidad del cuestionario es de 0.97. Al revisar las correlaciones entre los ítems, se verifica que el cuestionario presenta un rango de muy alta confiabilidad, puesto que su valor se aproxima a 1 (Ver Cuadro 2). El criterio de decisión para determinar la confiabilidad del instrumento, se hizo tomando como referencia la escala expuesta por Ruiz (2010) mostrada en el siguiente cuadro:

#### **Cuadro 4**

##### **Escala para la confiabilidad del Instrumento**

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad</b>
0.81-1.00	Muy alta
0.61-0.80	Alta
0.41-0.60	Moderada
0.21-0.40	Baja
0.01-0.20	Muy baja

**Fuente:** Ruiz (2010).

Para determinar la validez del instrumento de recolección de datos, se recurrirá al juicio de tres expertos, con conocimiento del tema, un especialista en el área y el último en metodología.

#### **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Las técnicas de análisis de datos, según Arias (2012), “son las técnicas lógicas o estadísticas que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos” (p.55). Por su parte, Hurtado de Barrera (2010), expresa que: “El análisis constituye un proceso que involucra la clasificación, la codificación, el procesamiento y la interpretación de la información obtenida durante la recolección de datos, con el fin de llegar a conclusiones específicas con relación al evento de estudio” (p.485). Se puede considerar que las técnicas de procesamiento es el tratamiento que se le da a la

información obtenida a través de la aplicación del instrumento de recolección de información.

Según **Méndez (2007)**, define el análisis de los resultados como:

...proceso implica el manejo de los datos obtenidos y contenidos en cuadros, gráficos y tablas. Una vez dispuestos, se inicia su comprensión teniendo como único referente el marco teórico sobre el cual el analista construye conocimiento sobre el objeto investigado.

Una vez que sea aplicado el instrumento, se recopilarán los datos, los mismos se organizarán con el fin de establecer las conclusiones y recomendaciones pertinentes. La investigación se realizará de la siguiente forma: con la información que se obtengan con la aplicación del cuestionario, dichos datos serán estudiados en base al análisis cuantitativo.-

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

#### Presentación de los Resultados

El análisis e interpretación de resultados se realiza en forma operacional teniendo en consideración cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación con el objeto de establecer conclusiones preliminares que conduzcan a la formulación de conclusiones de carácter general. Al respecto, **Ballestrini (2007:169)** establece que: “El propósito del análisis es presumir que las observaciones llevadas a cabo de forma tal que propongan respuestas a las interrogantes de investigación “.

La información que se presentan en las páginas siguientes, muestran los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos diseñados en la investigación representados en el cuestionario aplicado al personal de dirección del área de Tesorería, Relaciones Institucionales, Costos, Cuentas por Pagar, Crédito y Cobranza, Centro de Distribución Atenas (Almacén) y Gerencia Administrativa de la empresa Centro Comercial Macuto I, C.A., al igual que el al personal operativo del área.

Los datos obtenidos se procesaron y se presentan en tablas y gráficos circulares por cada ítem diseñado en el caso del cuestionario, además de los respectivos análisis que se derivan de la interpretación de los resultados.

1.- Diagnosticar la situación actual sobre inversión de toma de decisiones financieras de las empresas del sector comercio textil

2.- Describir que elementos del Modelo de Toma de Decisiones (Racionalidad Limitado) son aplicables en la organización.

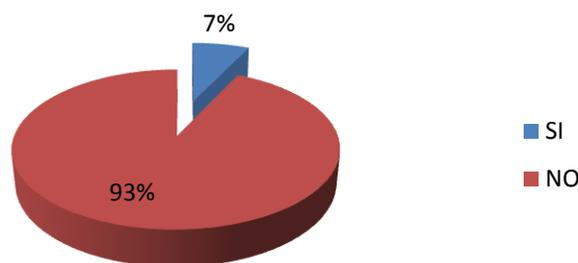
3.- Aplicar el Modelo de Racionalidad Limitada para la optimización del uso de Toma de Decisiones en la Administración Financiera.

**Ítem 1.-** El liderazgo en el que una sola persona decide rigurosamente imponiendo su autoridad es el que más predomina en la Organización?

**Cuadro 5.** Liderazgo Autoritario

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	01	7%
NO	13	93%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 1.** Liderazgo Autoritario

**Análisis:** De acuerdo a lo expresado en el gráfico anterior, el 93% de las personas encuestadas, manifestó que si predomina en la Organización el liderazgo en el que una sola persona decide rigurosamente imponiendo su autoridad, sin embargo, un 7% contestó que no, lo que le permite inferir a la investigadora que mayormente se evidencia un liderazgo autoritario dentro

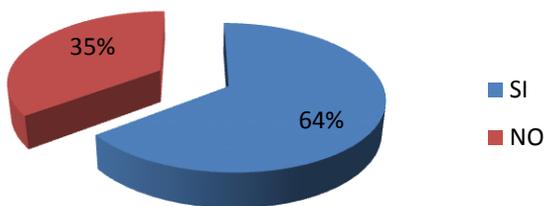
de la organización, solo una pequeña porción opino lo contrario.- Cabe destacar que la toma de decisiones es un proceso y como todo proceso debe ser llevado a cabo por las personas que conforman el área tratada, no es un trabajo que se realice de manera individual, se necesita realizar un consenso estructurado y a partir de allí se tomara la decisión que más favorezca de manera equitativa a los beneficios de la organización.-.

**Ítem 2.** El otorgamiento de ciertos beneficios a los empleados es una de las cualidades que más predomina en el proceso de toma de decisiones por parte de los líderes en las áreas involucradas?

**Cuadro 6.** Liderazgo Complaciente

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	09	64%
NO	05	35%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 2.** Liderazgo Complaciente

**Análisis:** en el gráfico nro. 2, el 64% de las personas encuestadas, manifestó que el otorgamiento de ciertos beneficios a los empleados es una de las cualidades que más predomina en el proceso de toma de decisiones por parte de los líderes en las áreas involucradas, sin embargo, un 35%

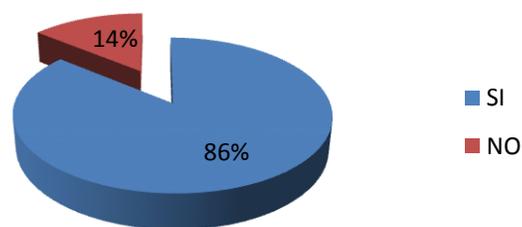
contesto que no, lo que le permite inferir a la investigadora que generalmente se evidencia un liderazgo complaciente dentro de la organización, pero en contraposición algunos encuestados opinaron que eso no es así, situación que posteriormente pudiese generar malestares dentro de la organización, si hay algunos beneficiados mientras que otros no, se desvirtúa la ética del líder del Dpto. dando como resultado un rendimiento poco confiable.-

**Ítem 3.** Los líderes de cada área de la organización realizan sus funciones a su propia conveniencia sin importar la opinión del resto del equipo?

**Cuadro 7.** Liderazgo por Conveniencia

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	12	86%
NO	02	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 3.** Liderazgo por Conveniencia

**Análisis:** por su parte en el gráfico nro. 3, el 86% de las personas encuestadas, manifestó que los líderes de cada área de la organización realizan sus funciones a su propia conveniencia sin importar la opinión del resto del equipo sin embargo, un 14% contesto que no, lo que le permite

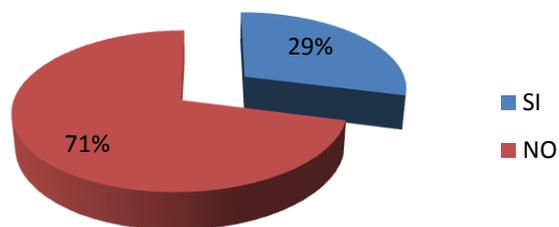
inferir que es muy notoria la presencia de un liderazgo por conveniencia donde el líder persigue sus propios objetivos personales excluyendo al resto del equipo, lo que trae como consecuencia que en primer instancia la administración financiera claudique en un corto o mediano plazo afectando de esta manera los costos intrínsecos en las funciones desempeñadas por el líder que actúa y ejecuta para obtener ganancias y no en función de maximizar los recursos financieros de la organización.-

**Ítem 4.** Considera usted que el líder toma las decisiones en materia financiera de manera aislada creyéndose autosuficiente para poder asumir las consecuencias?

**Cuadro 8.** Liderazgo Independiente

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	12	86%
NO	02	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Grafico 4.** Liderazgo Independiente

**Análisis:** se presenta el grafico nro. 4 el cual nos expresa que, el 71% de las personas encuestadas, manifestó que el líder toma las decisiones en materia financiera de manera aislada creyéndose autosuficiente para poder asumir

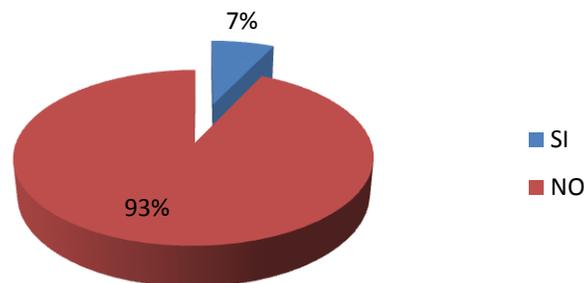
las consecuencias, sin embargo, un 29% consideran que no, en concordancia a lo acotado por los encuestados se infiere que el liderazgo independiente predomina en la organización no tomando en cuenta que gran parte de la información obtenida por parte del líder son realizadas por los analistas que conforman el Dpto. y que no se puede considerar autosuficiente para ejecutar ciertas acciones financieramente hablando, puesto que en la administración no hay ningún departamento que esté completamente desligado de otro, en el área de finanzas todos se fusionan entre si.- No se puede concebir una organización en la que cada área vaya por su lado y con objetivos dispersos cada una.-

**Ítem 5.** Es el líder comprometido con las responsabilidades que tiene a su cargo el que con frecuencia se observa en la Organización?

**Cuadro 9.** Liderazgo Comprometido

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	13	93%
NO	01	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Grafico 5.** Liderazgo Comprometido

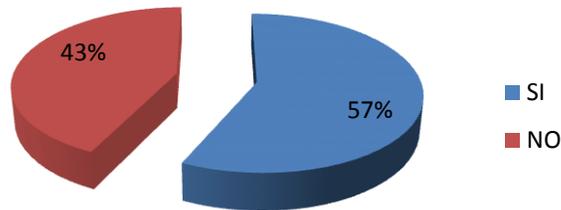
**Análisis:** Según enuncia el grafico nro.5, el 93% de las personas encuestadas, manifestó que es el líder comprometido con las responsabilidades que tiene a su cargo el que con frecuencia se observa en la Organización por otra parte, un 7% considera que no, lo que se adjudica a la interpretación por parte de la investigadora de acuerdo a los resultados obtenidos que el compromiso marca pauta dentro de la organización, y que a su vez esos líderes servirán de ejemplo a sus analistas para rescatar esta cualidad en cuanto a sus funciones dentro del área, un líder comprometido asegura que la visión y misión de la organización sigan estando vigentes, en pro de conseguir las metas y objetivos propuestos, y que cualquier decisión a tomar en un corto, mediano o largo plazo vaya de la mano con la consecución y logro de alternativas propuestas a fin de tomar la mejor decisión expresada en términos financieros.-

**Ítem 6:** Considera usted que la toma de decisiones al ser relevante mejora e incrementa la obtención progresiva de los recursos financieros de la Organización?

**Cuadro 10.** Información Relevante

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	08	57%
NO	06	43%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Grafico 6.** Información Relevante

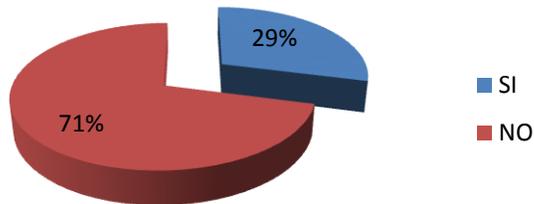
**Análisis:** Lo reflejado en el grafico nro. 6 nos muestra que, el 57% de las personas encuestadas, manifestó que si considera que la toma de decisiones al ser relevante mejora e incrementa la obtención progresiva de los recursos financieros de la Organización, mientras que un 43% considera que no, infiriendo la investigadora que esta pequeña diferencia existente se debe a que la información no es precisa en todo su contexto y que por el contrario la mayoría de las veces el líder al igual que el resto de su equipo toman decisiones basándose en una información poco consistente lo que origina consecuencias poco favorables al momento de realizar o guiarse por una planificación estratégica con miras a lograr el mayor costo – beneficio de la organización.-

**Ítem 7.** Es accesible la información al momento de ser requerida por los líderes y / o analistas de cada área de la organización?

**Cuadro 11.** Información Accesible

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	04	29%
NO	10	71%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 7.** Información Accesible

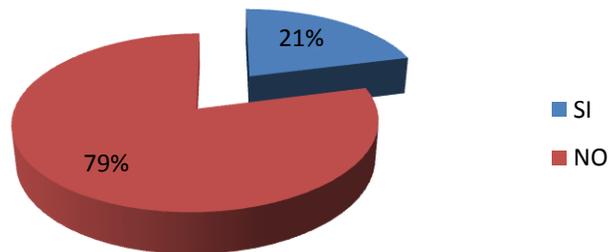
**Análisis:** el gráfico precedente determina que, el 29% de las personas encuestadas manifestó que si es accesible la información al momento de ser requerida por los líderes y / o analistas de cada área de la organización, mientras que un 71% considera que no, el resultado ratifica una vez más que dentro del área financiera de una organización hay cierta confidencialidad y hermetismo en la mayoría de los procesos que se ejecutan y que están regidos en base a planificaciones estratégicas, presupuestos, análisis de costos, balances, estados de ganancias y pérdidas, disponibilidad bancaria, entre otros.- Todos ellos información netamente financiera de la organización y que no es recomendable según las políticas internas de la empresa que pueda ser divulgada de manera tan abierta a los integrantes de cada área, por lo que se suministra la información solo a los líderes de cada área.-

**Ítem 8.** La información llega en un rango de tiempo mínimo y sobre todo a los receptores idóneos de manera oportuna?

## Cuadro 12.- Información Oportuna

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	03	21%
NO	11	79%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 8.** Información Oportuna

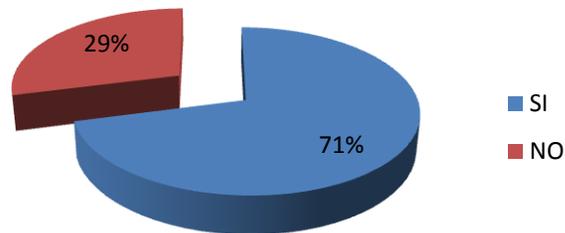
**Análisis:** El gráfico nro. 8 parte de que, el 21% de las personas encuestadas manifestó que la información si llega en un rango de tiempo mínimo y sobre todo a los receptores idóneos de manera oportuna, y un 79% considera que no, de acuerdo a los resultados los encuestados consideran que hay un momento en el proceso de recepción de la información en que la misma se desvía pudiera ser porque existan agentes humanos que quieren que esto sea así, o porque no existe una red que permita que la misma fluya de manera adecuada para que de esta forma llegue a tiempo a su destino inicial minimizando costos y tiempos en los procesos fijados por la organización para atacar un problema en específico.-

**Ítem 9.** Teniendo en cuenta los datos de un evento financiero cualquiera puedo llegar a establecer una comparación real de la decisión a ser tomada de forma precisa?

**Cuadro 13.** Información Precisa

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	10	71%
NO	04	29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 9.** Información Precisa

**Análisis:** En el gráfico precedente se evidencia, que el 29% de las personas encuestadas manifestó que teniendo en cuenta los datos de un evento financiero cualquiera puedo llegar a establecer una comparación real de la decisión a ser tomada de forma precisa y un 79% considera que no, lo que permite inferir que la organización trabaja bajo la premisa de permitir que sus líderes puedan ampliar sus capacidades y no limitarse a trabajar sobre modelos pasados o resultados pasados, ya que el crecimiento radica

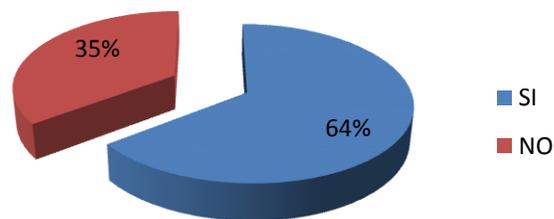
principalmente en eso, en expandir los recursos que se tienen evaluando alternativas innovadoras.-

**Ítem 10.** La información que se obtiene contribuye a que la utilidad debe ser mayor al costo para lograr la obtención de la misma?

**Cuadro 14.** Información Efectiva en Costo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	09	64%
NO	05	35%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 10.** Información Efectiva en Costo

**Análisis:** Tal como se observa en el gráfico anterior, el 64% de las personas encuestadas manifestó que la información que se obtiene contribuye a que la utilidad debe ser mayor al costo para lograr la obtención de la misma, mientras que un 35% no considera que esto sea así, de aquí la investigadora deduce que la organización al momento de tomar decisiones no siempre obtiene una ganancia para la obtención, proceso y desarrollo de la misma

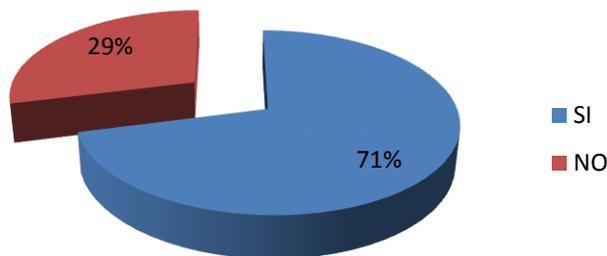
para solventar alguna situación, por lo que en la medida de lo posible deberá analizar con exactitud los pro y contra de una alternativa propuesta como medida de prevención y así poder equiparar y /o lograr un punto de equilibrio optimo en la curva de la ganancia.-

**Ítem 11.** Son imparciales las decisiones tomadas dentro de la organización evitando cualquier valor subjetivo agregada a la misma?

**Cuadro 15.** Información Imparcial

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	10	71%
NO	04	29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 11.** Información Imparcial

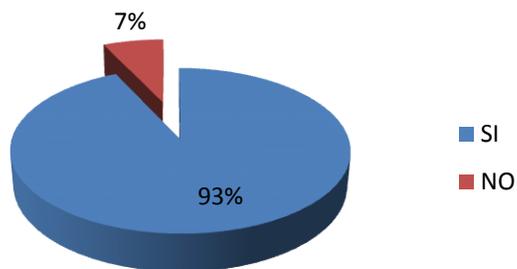
**Análisis:** en el gráfico nro.11 se induce a través de lo apreciado que, el 71% de las personas encuestadas manifestó que si son imparciales las decisiones tomadas dentro de la organización evitando cualquier valor subjetivo agregada a la misma, en cambio un 29% no lo considera así, lo que permite teorizar a la investigadora que a pesar de que predomina un

liderazgo complaciente y en ocasiones por conveniencia las decisiones tomadas en la organización no conllevan ninguna valor arraigado que pueda poner en riesgo la situación financiera de la misma, y que; por el contrario busca la objetividad por encima de cualquier beneficio personal que permita trazar objetivos bien definidos que apuntes a la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, estandarizando los recursos financieros a su cargo.-

**Ítem 12.** Los líderes de cada área son capaces de identificar el problema que persista en la organización y las consecuencias de la decisión que posteriormente elijan?

**Cuadro 16.** Conocimiento para tomar la Decisión

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	13	93%
NO	01	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 12.** Conocimiento

**Análisis:** el gráfico precedente nos muestra que, el 93% de las personas encuestadas manifestó que Los líderes de cada área si son capaces de identificar el problema que persista en la organización y las consecuencias de la decisión que posteriormente elijan, en cambio un 7% de los

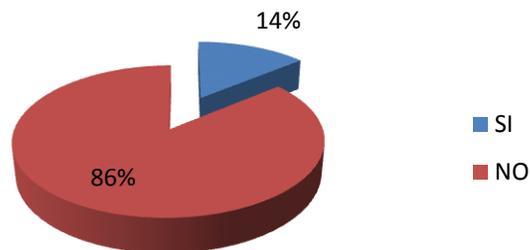
encuestados opina lo contrario, se deduce a raíz de los resultados obtenidos que la organización cuenta con profesionales capacitados liderando las áreas financieras de la misma para llevar a cabo los planes estratégicos que se proponga la gerencia general y que posteriormente será llevada a cabo por los líderes de cada área conjuntamente con sus analistas.-

**Ítem 13.** Son evaluadas las posibles opciones o alternativas propuestas por cada integrante de su Dpto. para eventualmente respaldar la decisión final elegida?

**Cuadro 17.** Diseño de la Decisión

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	02	14%
NO	12	86%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 13.** Diseño de la Decisión

**Análisis:** Tal como lo expresa el gráfico anterior, el 14% de las personas encuestadas manifestó que si son evaluadas las posibles opciones o alternativas propuestas por cada integrante de su Dpto. para eventualmente respaldar la decisión final elegida, en cambio un 86% de los encuestados que no, por lo que la investigadora infiere que solo una porción tiene potestad

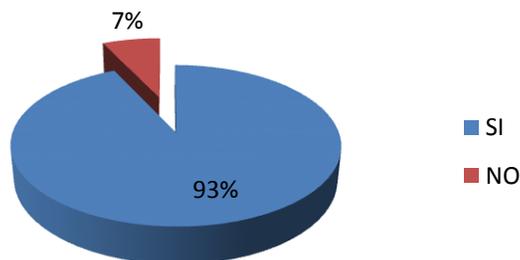
de evaluar la opción o alternativa elegida dejando excluyente al resto del equipo que a fin de cuentas debió haber participado en dicho proceso puesto que serán ellos quienes le darán forma a la consecución y logro final de la alternativa propuesta como elegida.-

**Ítem 14.** Informa cada líder de área a los integrantes de su equipo de la opción seleccionada bien sea a través de memos, notificaciones, correo electrónico o verbalmente?

**Cuadro 18.** Selección de la Decisión

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	13	93%
NO	01	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Grafico 14.** Selección de la Decisión

**Análisis:** En el grafico precedente, el 93% de las personas encuestadas manifestó que el líder de cada área si informa a los integrantes de su equipo de la opción seleccionada bien sea a través de memos, notificaciones, correo electrónico o verbalmente, en cambio un 7% de los encuestados que no, por lo que se infiere que los líderes de cada área si se toman el tiempo para dar a conocer a los integrantes de su equipo las pautas a seguir para

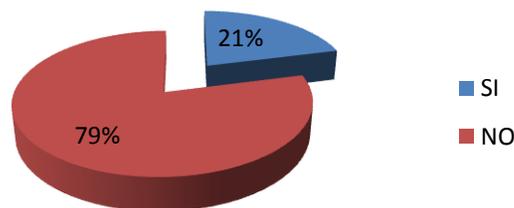
posteriormente realizar una planificación con miras a lograr el objetivo propuesto con esa decisión tomada.-

**Ítem 15.** Una vez tomada la decisión y realizada la ejecución de la misma se transmite un informe sobre su progreso y resultados obtenidos?

**Cuadro 18.** Implantación de la Decisión

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	03	21%
NO	11	79
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 15.** Implantación de la Decisión

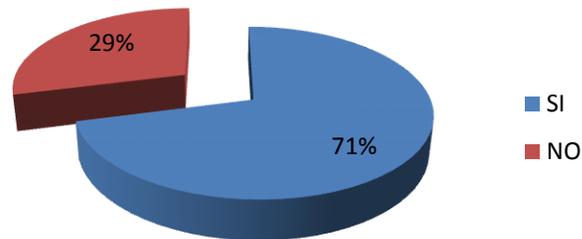
**Análisis:** nos muestra el gráfico nro. 15 como, el 21% de las personas encuestadas manifestó que una vez tomada la decisión y realizada la ejecución de la misma si se transmite un informe sobre su progreso y resultados obtenidos, en cambio un 79% opina lo contrario, la investigadora infiere que la organización no otorga el beneficio de involucrar a las personas que a fin de cuenta dan forma final a la alternativa propuesta, y que si bien ya sus funciones terminaron no está de más saber el resultado final del esfuerzo desempeñado.-

**Ítem 16.** Son las variables exógenas las que intervienen en la toma de decisiones dentro de la organización sin tomar en cuenta el resto de las variables?

**Cuadro 20.** Variables Exógenas

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	10	71%
NO	04	29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 16.** Variables Exógenas

**Análisis:** El gráfico anterior evidencia que el 71% de las personas encuestadas manifestó que si son las variables exógenas las que intervienen en la toma de decisiones dentro de la organización sin tomar en cuenta el resto de las variables, en cambio un 29% opina que no, por lo que se infiere que la organización está enmarcada en un ámbito netamente externo a la hora de tomar decisiones, que es el factor país una de las principales variables externas la que define los objetivos de la organización, que actualmente puede valer más lo situación actual del país ante cualquier

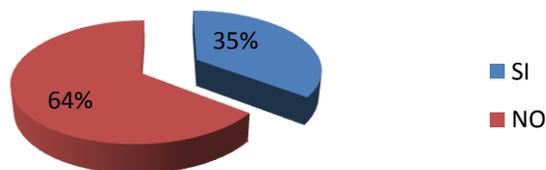
decisión que se pretenda llevar a cabo en un corto o mediano plazo, porque a largo plazo el futuro es totalmente incierto financieramente hablando.

**Ítem 17.** Una toma de decisión financiera dentro de la organización es evaluada bajo el criterio ganar – ganar, variables internas y variables externas?

**Cuadro 21.** Variables Intermedias

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	05	35%
NO	09	64%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 17.** Variables Intermedias

**Análisis:** en el gráfico nro. 17 se infiere que, el 35% de las personas encuestadas manifestó que si es evaluada una toma de decisión financiera dentro de la organización bajo el criterio ganar – ganar, variables internas y variables externas, un 64% opina que no.- Los resultados evidencian una vez más que la empresa está excluyendo ciertos criterios que están intrínsecos en la administración financiera, y es el hecho de poder transitar por variables que afecten o no el ciclo de un proceso financiero que se lleve a

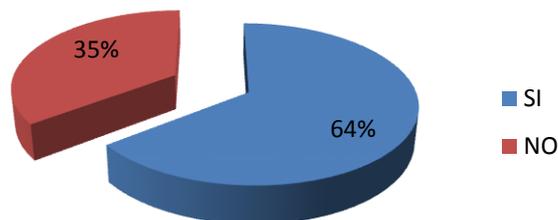
cabo, aquellas variables internas que puedan ser a nivel de recursos financieros, recursos humanos o tecnológicos, los cuales pueda ejercer control sobre ellas al tener la potestad de modificarlas, manejarlas o cambiarlas.-

**Ítem 18.** Considera usted que el razonamiento perceptivo individual y optimo se lleva a cabo al tomar una decisión?

**Cuadro 22.** Racionalidad Limitada

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	09	64%
NO	05	35%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 18.** Racionalidad Limitada

**Análisis:** el gráfico nro. 18 resume que, el 64% de las personas encuestadas manifestó que si consideran que el razonamiento perceptivo individual y optimo se lleva a cabo al tomar una decisión, un 35% opina que no.- Los resultados demuestran que la organización si pretende seguir un patrón bajo el modelo de racionalidad limitado el cual se caracteriza por ser

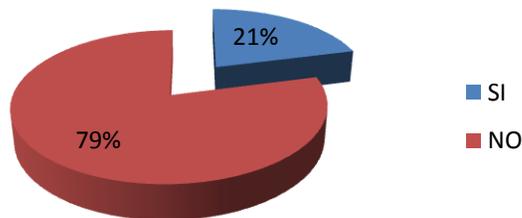
un modelo que busca limitar que tipo de funciones de utilidad serian usables, admitir la posibilidad de que exista una función vectorial o multivariada de utilidad y admitir que existen costes de recopilar y procesar información relevante entre otros debe cerciorarse en primera instancia que todos en la organización estén involucrados con este concepto para trabajar todos bajo un mismo objetivo.-

**Ítem 19.** Si una situación está dada en dos dimensiones para posteriormente ser analizada como posible alternativa ante una situación se intersectan esas dos dimensiones para luego hallar una combinación de resultados y estrategias financieras?

**Cuadro 22.** Matriz de Resultados

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	03	21%
NO	11	79%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Grafico 19.** Matriz de Resultados

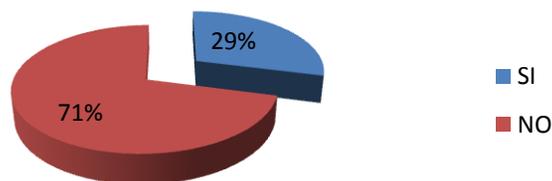
**Análisis:** se observa en el grafico nro. 19 que, el 21% de las personas encuestadas manifestó que si se intersectan esas dos dimensiones para luego hallar una combinación de resultados y estrategias financieras si una situación está dada en dos dimensiones para posteriormente ser analizada como posible alternativa ante una situación, un 79% opina que no.- Los resultados sugieren que la gestión financiera es un instrumento muy importante para medir la eficacia en la administración de los recursos, y con ello generar ingresos por lo que el uso de herramientas cuantitativas debe ser determinantes para no ver el problema solo de origen cualitativo sino también cuantitativamente.-

**Ítem 20.** Cuando existe la presencia de un evento en condiciones financieras riesgosas se advierte a través de probabilidades que ilustre cada alternativa próxima a elegir?

**Cuadro 24.** Arboles de Decisiones

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	04	29%
NO	10	71%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Grafico 20.** Arboles de Decisiones

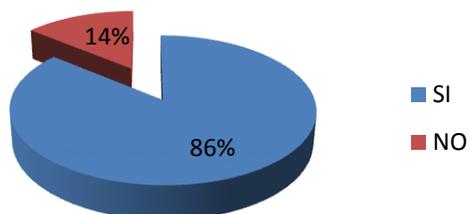
**Análisis:** De acuerdo a lo señalado en el gráfico nro. 20, el 29% de las personas encuestadas manifestó que cuando existe la presencia de un evento en condiciones financieras riesgosas si se advierte a través de probabilidades que ilustre cada alternativa próxima a elegir, un 71% opina que no.- En los resultados se evidencia que no existe herramienta alguna que a través de diagramas o árboles de decisión que ejemplifiquen un análisis de presupuesto de inversión o investigación de mercados donde se ilustre cada estrategia o alternativa tomada a través de una ramificación donde existirán eventos de decisión y los acontecimientos derivados de ese evento.-

**Ítem 21.** Al tomar una decisión considera usted que se establece un balance equilibrado entre las consideraciones cuantitativas de costes y las cualitativas del servicio?

**Cuadro 25.** Teoría de Colas

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	12	86%
NO	02	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Grafico 21.** Teoría de Colas

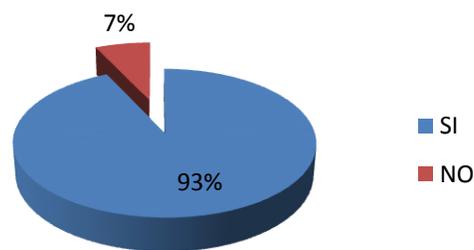
**Análisis:** según lo reflejado en el grafico nro 21, el 86% de las personas encuestadas manifestó que al tomar una decisión si se establece un balance equilibrado entre las consideraciones cuantitativas de costes y las cualitativas del servicio, un 14% opina que no.- La investigación infiere que la organización cuenta con normas y reglas claras que permiten realizar los procesos de forma sistemática y eficaz, es el caso de la técnica de teoría de colas la cual está inmersa en los procesos a nivel de administración financiera se refiere ya que a través de esta técnica evalúa el impacto que las posibles alternativas de modificación de la capacidad del sistema tendrían en el coste total del mismo.

**Ítem 22.** El líder al momento de tomar una decisión lo hace bajo esta premisa: La probabilidad de que ocurra un evento financieramente hablando dependerá del evento inmediatamente anterior a este?

**Cuadro 26.** Análisis de Markov

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	13	93%
NO	01	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 22.** Análisis de Markov

**Análisis:** Tal como se observa en el gráfico nro. 22, el 93% de las personas encuestadas manifestó que el líder al momento de tomar una decisión si lo hace bajo esta premisa: “La probabilidad de que ocurra un evento financieramente hablando dependerá del evento inmediatamente anterior a este”, un 7% opina que no.- De acuerdo a las respuestas suministradas por los encuestados se evidencia como el hecho de regirse por las situaciones externas de la organización, situaciones que no puedo controlar, modificar o combinar hacen que mi guía sean los sucesos anteriores a este evento y que determine una planificación futura sobre esta premisa.-

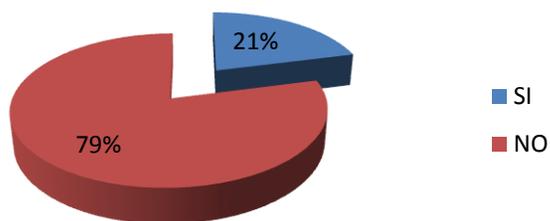
**Ítem 23.** En las decisiones de origen operacional y administrativa financieramente hablando se sabe con certeza la consecuencia de cada

alternativa a través de una relación causa – efecto que ponga en riesgo el objetivo a lograr?

**Cuadro 27.** Bajo Certidumbre

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	03	21%
NO	11	79%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 23.** Bajo Certidumbre

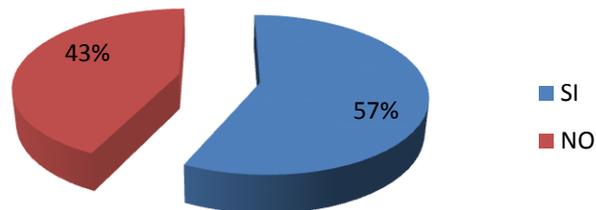
**Análisis:** enuncia el gráfico nro. 23 según lo demostrado que, el 21% de las personas encuestadas manifestó que en las decisiones de origen operacional y administrativa financieramente hablando si se sabe con certeza la consecuencia de cada alternativa a través de una relación causa – efecto que ponga en riesgo el objetivo a lograr, un 79% opina que no.- Lo que permite a la investigadora inferir que actualmente esa realidad está muy lejos de ser comprobable, si existen variables exógenas que son las que rigen el día a día con una política financiera que deroga cualquier plan estratégico que la empresa pueda llegar a proponer en cualquier plazo.-

**Ítem 24.** Actualmente se llevan a cabo toma de decisiones basadas en algún evento probabilístico como herramienta de una decisión estratégica de altos estándares cuantitativos?

**Cuadro 28.** Bajo Riesgo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	08	57%
NO	06	43%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 24.** Bajo Riesgo

**Análisis:** se evidencia en el gráfico nro. 24 que, el 57% de las personas encuestadas manifestó que actualmente si se llevan a cabo toma de decisiones basadas en algún evento probabilístico como herramienta de una decisión estratégica de altos estándares cuantitativos en las decisiones de origen operacional y administrativa financieramente hablando, un 43% opina que no.- Lo que permite inferir a la investigadora que se tiene que afianzar más ese método cuantitativo y hacerlo extensivo al resto de las personas que integran el Dpto. de Finanzas dentro de la organización para sucesiva y posteriormente coordinar esfuerzos hacia logros de objetivos bien definidos,

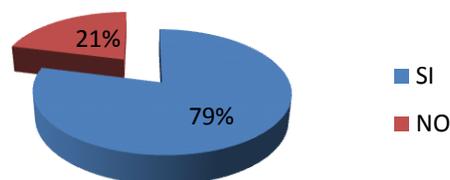
tomando en cuenta que el riesgo siempre va a persistir en cualquiera de las decisiones que pretendamos llevar a cabo.-

**Ítem 25.** La toma de decisiones cuando no existe conocimiento de las consecuencias en cuanto a eventos futuros sirven de estrategia financiera para coordinar las planificaciones en cada una de las áreas?

**Cuadro 29.** Bajo Incertidumbre

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	11	79%
NO	03	21%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente: García (2016)**



**Gráfico 25.** Bajo Incertidumbre

**Análisis:** se deduce de lo obtenido en el gráfico nro. 25 que, el 79% de las personas encuestadas manifestó que la toma de decisiones cuando no existe conocimiento de las consecuencias en cuanto a eventos futuros sirven de estrategia financiera para coordinar las planificaciones en cada una de las áreas, en contraposición un 21% opina que no.- En concordancia acotada por los encuestados se infiere que lo desconocido es lo que rige cualquier accionar a nivel financiero dentro de la organización, evitando así la

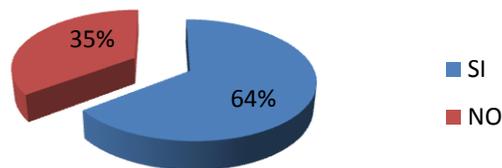
progresión de un marco de estrategias que permite el crecimiento y evolución permanente de la organización, trabajando a ciegas dando paso al estancamiento productivo.-

**Ítem 26.** Se basa la toma de decisiones en un escenario plagado de incertidumbre y dentro del cual existe un oponente en el área textil cercano?

**Cuadro 30.** Entornos del Modelo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	09	64%
NO	05	35%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 26.** Bajo Competición

**Análisis:** de lo compilado en el gráfico nro. 26 se establece que, el 64% de las personas encuestadas manifestó que la toma de decisiones cuando no existe conocimiento de las consecuencias en cuanto a eventos futuros sirven de estrategia financiera para coordinar las planificaciones en cada una de las áreas, en contraposición un 35% opina que no.- En concordancia acotada por los encuestados se infiere que si bien la organización está clara de la incertidumbre que se vislumbra sobre los eventos a futuros dentro del accionar de la organización no existen competencias como tal, ya que a nivel

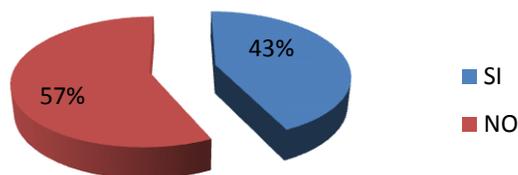
textil la empresa sigue apuntalando como la primera opción por los oferentes en el mercado.-

**Ítem 27.** Considera usted que los líderes de área ejecutan sus acciones apoyándose en juicios intuitivos y con cierta carga emotiva que pudiese influir en la decisión tomada?

**Cuadro 31.** La Intuición

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	06	43%
NO	08	57%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 27.** Intuición

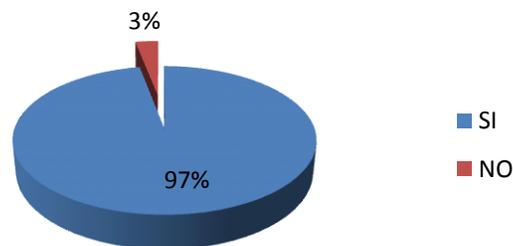
**Análisis:** Tal como se observa en el gráfico anterior, el 57% de las personas encuestadas manifestó que los líderes de área ejecutan sus acciones apoyándose en juicios intuitivos y con cierta carga emotiva que pudiese influir sobre la decisión tomada mientras que un 43% opina que no.- Tomando en consideración los resultados obtenidos vale la pena acotar que financieramente hablando una decisión es recomendable no esté basada en la intuición ya que la misma ocasiona cursos de acción donde se realizan procesos rápidos, inconscientes e involuntarios, es la contraparte del razonamiento.

**Ítem 28.** Es el equipo (mobiliario, equipo electrónico, vehículo, sistema operativo y financiero) el más idóneo para la ejecución de sus funciones dentro de la organización?

**Cuadro 32.** Inteligencia Artificial

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	13	97%
NO	01	3%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente: García (2016)**



**Gráfico 28.** Equipo

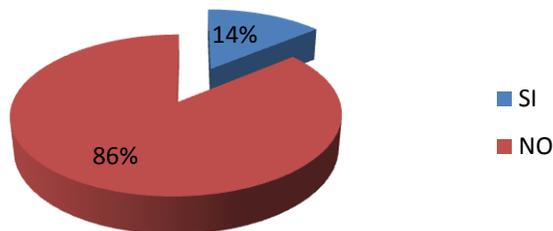
**Análisis:** De acuerdo a lo expresado en el gráfico precedente, el 97% de las personas encuestadas manifestó que es el equipo (mobiliario, equipo electrónico, vehículo, sistema operativo y financiero) el más idóneo para la ejecución de sus funciones dentro de la organización, mientras que un 3% opina que no.- Lo que le permite a la investigadora deducir la existencia de controles internos que le proporciona a la empresa contar con trabajadores satisfechos en lo que a ambiente de trabajo se refiere y sistemas idóneos adecuados a las funciones que día a día realizan y que le permitan minimizar los costos y los tiempos de espera ante una información requerida.-

**Ítem 29.** Invierte la organización en suministrar cursos de inducción, adiestramiento, capacitación, actualización entre otros a su capital de trabajo en lo que a administración financiera se refiere?

**Cuadro 33.** Capital de Trabajo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	02	14%
NO	12	86%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 29.** Capital de trabajo

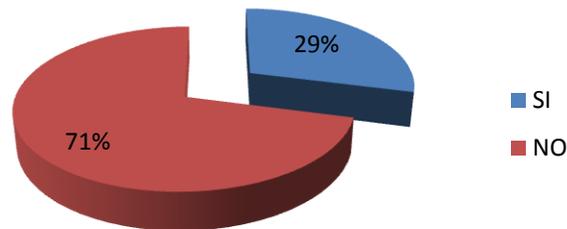
**Análisis:** En el gráfico precedente, el 14% de las personas encuestadas manifestó que la organización si invierte en suministrar cursos de inducción, adiestramiento, capacitación, actualización entre otros a su capital de trabajo, mientras que un 86% opina que no.- De acuerdo a los resultados se infiere que la empresa no puede esperar obtener resultados realmente óptimos en lo que a innovación se refiere puesto que su capital de trabajo, su capital humano no está lo suficientemente actualizado para ejecutar ciertas funciones.- Tendría que empezar la empresa por diferenciar entre personal comprometido y capaz y personal altamente capacitado.-

**Ítem 30.** La empresa ha visto afectado el desempeño y / o rendimiento de su capital de trabajo por efectos de la situación económica financiera actual?

**Cuadro 35.** Mercado de Dinero

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	04	29%
NO	10	71%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 30.** Mercado de Dinero

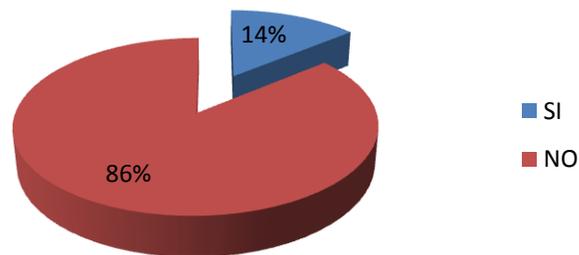
**Análisis:** lo observado en el gráfico nro. 30 nos lleva a inferir que, el 29% de las personas encuestadas manifestó que la empresa ha visto afectado el desempeño y / o rendimiento de su capital de trabajo por efectos de la situación económica financiera actual, mientras que un 71% opina que no.- El resultado evidencia el compromiso con el cual los integrantes de la organización afrontan los eventos financieros que amenazan constantemente las planificaciones estratégicas conceptualizadas dentro de la organización y que esperan ponerse en práctica en el corto o mediano plazo.-

**Ítem 31.** El poder adquisitivo es el término que actualmente rige el mercado de dinero dentro de la organización?

**Cuadro 35.** Mercado de Capitales

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	02	14%
NO	12	86%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** García (2016)



**Gráfico 31.** Mercado de Capitales

**Análisis:** en el gráfico nro. 31, el 14% de las personas encuestadas manifestó que el poder adquisitivo es el término que actualmente rige el mercado de dinero dentro de la organización, mientras que un 86% opina que no.- De acuerdo al resultado los encuestados consideraron que al mantenerse el ingreso monetario igual y al aumentar el nivel de precios de los productos el poder adquisitivo baja considerablemente, es decir no existe poder adquisitivo alguno, en consecuencia se prevé que el mercado de dinero deje de tomar fuerza.-

## CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

Una vez aplicado el instrumento referido a Implementar el Modelo de Toma de Decisiones financieras sobre inversión aplicable a las empresas del sector comercio textil basado en el Modelo de Racionalidad Limitada, y tomando en cuenta el análisis de los datos de acuerdo al cuestionario y la metodología aplicada, se llegaron a las siguientes conclusiones:

En relación al primer objetivo específico planteado referido a la situación actual de Toma de Decisiones en las empresas del Sector Comercio Textil se evidencio que generalmente los integrantes del área financiera en especial los líderes de cada departamento que lo conforma predomina un liderazgo autoritario, donde existe un flujo de información muy por debajo del escenario ideal y hay desconocimiento de la ejecución de los pasos a seguir para poder llevar a cabo el proceso de Toma de Decisiones, donde tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica y por sobre todo, la creatividad.

Un gerente debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutinas mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la empresa donde trabaja. Ciertas de estas decisiones involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa.

Por otro lado, de acuerdo a los resultados obtenidos se señaló que una decisión financiera que no esté bien dirigida a o enfocada hacia un objetivo en específico tendrá incidencia y por ende afectara la generación de los recursos financieros sobre inversión, limitando la capacidad de la misma e implementando barreras para la inversión deseada.-

Los pasos a seguir para una efectiva toma de decisión deben estar bien delimitados, se recaba la información conociendo a fondo el problema que se busca solucionar o evitar, se realiza un análisis de esa información recabada para tener un panorama amplio y claro de nuestro entorno para que pueda ser un poco más fiable la decisión final. Todo esto se hace mediante las razones financieras que son según (Roman, 2012) indicadores que analizan la situación de una empresa mediante la evaluación de los dos estados financieros más importantes que son el estado de resultados y el balance general, estas razones financieras tienen 4 indicadores principales que son la solvencia, productividad, endeudamiento y la rentabilidad, y por último se evalúan los resultados a través de la interpretación de los mismos.

En cuanto a los resultados obtenidos para segundo objetivo de la investigación acerca de describir que elementos del Modelo de Racionalidad Limitada son aplicables en la organización, se verifico a través de los mismos que: en cuanto a los factores inmersos dentro de cualquier escenario empresarial la situación actual siempre será un factor que afectara el ciclo normal de la misma, se infiere que las variables económicas como la inflación, la política fiscal y el control cambiario inciden sobre la productividad

y los costos, lo que a su vez repercute en la toma de decisión para hacer frente a las actividades cotidianas de la empresa, por lo tanto se debe manejar una gestión de riesgo adecuada que permita identificar y promover la eficacia de las operaciones, pero no es así; ya que el resultado evidencio la inexistencia de mecanismos tendentes a identificar los riesgos a los cuales están expuestas las empresas con la finalidad de evitar eventos no deseados que repercutan negativamente en el buen funcionamiento de la organización y por ende mejorar la eficiencia de sus operaciones.-

Por otra parte y tomando en consideración los escenarios actuales dentro del mundo financiero se establece que la organización debe adoptar medidas a través de modelos administrativos financieros que le permitan apuntalar con exactitud a los proyectos planteados por la gerencia, apoyándose en el uso y aplicación de herramientas financieras estadísticamente hablando que otorguen mayores beneficios a nivel de costos, ingresos, poder adquisitivo, fluidez, liquidez monetaria, flujos de efectivo, inversión en activos, entre otros.-

En lo que respecta al tercer objetivo que busco implementar el modelo de racionalidad limitada para la optimización de toma de decisiones en la administración financiera, se consideró de acuerdo a los resultados obtenidos que el mismo puede ser aplicado no solo para toma de decisiones en el área financiera sino al resto de los demás departamentos que conforman la organización.-

Estableciendo como premisa fundamental que la toma de decisiones siempre deben de ser racionales y no emotivas o intuitivas, esto se refiere a que debe

de existir siempre un análisis previo y no seguir a las famosas corazonadas o presentimientos. Según (Ortíz, 2012) la racionalidad se encuentra fundamentada en un conjunto de conceptos o axiomas que son formados en base al nivel de instrucción recibida, la educación y de la experiencia que se haya tenido.

Es notoria la situación que actualmente se presenta en Venezuela con respecto a este tema en particular cuando se habla de finanzas Según (Román, 2012), cuando se busca definir qué son las finanzas, hay que tomar en cuenta el equilibrio que debe existir entre las variables: el riesgo, la rentabilidad, la liquidez y la creación de valor. Riesgo, porque existe la posibilidad de perder en el negocio ya que no se controla el mercado, la rentabilidad es la relación que existe entre ingresos y egresos generado por aquellos activos que fueron usados para la operación de la empresa, la liquidez es la solvencia a corto plazo con la que cuenta la organización para hacer frente a sus obligaciones inmediatas y la creación de valor se comprende como la creación de valores positivos hacia una marca con el tiempo.

No se cuenta con todos esos elementos mencionados anteriormente y es allí donde las funciones de la administración financiera se desvirtúan y se genera un malestar entre las personas de la organización involucradas para poder dirigir las pautas establecidas en consecución de un objetivo o meta propuesta desde un inicio a través de planificaciones estratégicas programadas.-

Surge de esta manera la propuesta de implementar el Modelo de Racionalidad Limitado para atacar ciertos factores en el área financiera en lo que a Toma de Decisiones se refiere según este modelo, los pasos para la toma de decisiones son: Fijar el objetivo que va a obtener o definir el problema que va a solucionar. Se establece un nivel apropiado de aspiración o un nivel de criterio apropiado y utiliza la heurística para reducir el problema a una sola alternativa. Si no puede identificar una alternativa viable rebajar el nivel de aspiración y comenzar a buscar una nueva solución. Después de identificar una alternativa viable, evaluarla para determinar su aceptabilidad. Si la alternativa identificada no es aceptable, comenzar a buscar una nueva solución. Si la alternativa identificada es aceptable, implemento la solución (b). Después de la implementación, evaluar la facilidad con que el objetivo se obtuvo, y aumentar o disminuir su nivel de aspiración para futuras decisiones de este tipo.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- La situación país siempre será un factor determinante que afectara el entorno organizacional.
- El riesgo forma parte del día a día en el área de Finanzas, sobre todo en los últimos años que han sido creados organismos gubernamentales e institucionales que paralizan el avance económico en el país.
- El factor capital de trabajo es la mancuerna sobre la cual se apoyan las grandes empresas.
- Alteración del rol de la alta gerencia en cuanto a toma de decisiones se trata, sin concretar un objetivo o meta en común entre los implicados.
- La improvisación al tomar una decisión y menos hablando financieramente conducen a resultados precipitados.

- La información es más defecto que virtud en la organización propiciando graves errores a nivel gerencial y operacional.

## **RECOMENDACIONES**

- En primera instancia, se recomienda la consideración de la aplicación del modelo de racionalidad limitada mencionada en esta investigación, con el propósito de optimizar el proceso en la toma de decisiones en sus fases comprendidas dentro de la organización en el área de administración financiera Centro Comercial Macuto I, C.A.
- Establecer parámetros a nivel de variables para una toma de decisión efectiva la cual no genere gran impacto. Prever aquello que pueda pasar en un futuro.
- Implementar estrategias estadísticas que permitan estar más acorde a la realidad antes descrita ya no cualitativa sino cuantitativamente.
- Establecer los mecanismos pertinentes para la capacitación del personal ante la aplicación del Modelo de Racionalidad Limitada.
- Determinar la meta a lograr en común entre los integrantes a solucionar el problema en cuestión tomando la decisión que más convenga en terminas estadísticos y financieramente hablando.

- Hacer de la información un elemento vital dentro de la organización, y que la misma sea oportuna, relevante, accesible, precisa e imparcial.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **Toma de Decisiones Financieras sobre Inversión aplicable a las empresas del Sector Comercio Textil basado en el Modelo de Racionalidad Limitada.**

##### **Presentación de la Propuesta**

La estrategia administrativa basada en el Modelo de Racionalidad Limitada sobre inversión aplicable a las empresas del Sector Comercio Textil referente a la Toma de Decisiones que se presenta en esta sección como propuesta investigativa, se realiza con el fin de dar una alternativa de solución sustentada en las necesidades de esta organización, en materia de desempeño organizacional y optimización de sus procesos operativos, administrativos y financieros.

La metodología del Modelo de Racionalidad Limitada, se caracteriza por su rigurosidad y exigencia en su aplicación para alcanzar los niveles de efectividad más óptimos en su aplicación, para ello se requiere de una serie de parámetros que de acuerdo a la particularidad de la empresa estudiada se concibió en una propuesta desde una perspectiva administrativa de gestión, que permita crear las condiciones necesarias para conducir a la entidad en la optimización progresiva de sus procesos operativos para poder alcanzar el

perfil de calidad en el desempeño que exige este modelo de Toma de Decisiones.

De esta manera, partiendo de la estructura de aplicación de este modelo, la estrategia administrativa que se presenta busca proveer herramientas informativas pertinentes que contribuyan a redimensionar los procesos operativos en el área del almacén de esta empresa sobre estándares básicos de calidad individual y colectiva de esta área de despacho.

### **Justificación de la Propuesta**

En atención a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en el área de finanzas de la empresa Centro Comercial Macuto I, C.A., se considera de gran utilidad para propuesta que se presenta en esta investigación a objeto de optimizar los procesos inherentes a la organización de las tomas de decisiones financieras , los cuales resultan de gran complejidad e inciden en el rendimiento laboral de manera negativa en el uso del tiempo, debido a lo desvirtuado que se encuentra la definición y el perfecto uso de las mismas. Así como también la falta de un uso de modelos y herramientas cuantitativas.-

En la operatividad actual en el área de despacho se cuenta con un personal que ha desarrollado mecanismos operativos para realizar de manera apropiada las labores inherentes a la organización sin embargo, las condiciones de distribución física del almacén, las habilidades, destrezas y

capacitación del personal también inciden en la complejidad de una acertada toma de decisión.

De esta manera, se considera pertinente la definición de estrategias administrativas que fundamentadas en una metodología como el modelo de racionalidad limitada contribuyan a optimizar la operatividad de este proceso de despacho por unidades entre otras situaciones. Este modelo permite proporcionar la información adecuada para ayudar a la implementación de la máxima calidad del producto o servicio en cualquier actividad, así como crear la confianza y comunicación entre todos los participantes, debido a que la actividad del negocio parte de la información, las ideas y la experiencia, y esto ayuda a elevar la calidad y el manejo administrativo en el área de despacho, además de contribuir de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Al aplicar la racionalidad en el análisis la toma de decisiones financieras se pueden detectar rápidamente los problemas en llegar a acuerdos gerenciales es por esto que es de gran importancia esta metodología, que para el caso de estudio la orientación de la metodología será sobre los procesos operativos vinculados al despacho de la mercancía.

Uno de los objetivos fundamentales del modelo de Racionalidad Limitada es minimizar costos, a través de la reducción o eliminación de actividades que no agregan valor al proceso de la maximización de la calidad para obtener una ganancia a niveles óptimos, por lo que puede ser de gran ayuda a la empresa para atender la problemática actual en el área de despacho; en virtud de que la implementación de este modelo en una organización crea una cultura interna de individuos educados en una metodología estandarizada de caracterización, optimización y control de procesos.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Aplicar el Modelo de Racionalidad Limitada en la Toma de Decisiones Financieras sobre inversión adaptable a las empresas del Sector Comercio Textil.

### **Objetivos Específicos**

- Definir los requerimientos técnicos administrativos, operativos y financieros para una efectiva Toma de Decisiones Financieras sobre inversión aplicable a las empresas del Sector Comercio Textil basado en el Modelo de racionalidad Limitada.
- Establecer procedimientos administrativos necesarios para la adopción del Modelo de Racionalidad Limitada en la Toma de Decisiones Financieras sobre inversión aplicable a las empresas del Sector Comercio Textil.

## **Estructura de la Propuesta**

Es importante tener claro que el Modelo de Racionalidad Limitada es un método, basado en datos, para llevar la calidad hasta niveles próximos a la perfección, diferente de otros enfoques ya que también corrige los problemas antes de que se presenten. Más específicamente se trata de un esfuerzo disciplinado para examinar los procesos repetitivos de las empresas.

Con base en éstas características descritas sobre ésta metodología de la Racionalidad y la Optimización, es necesario precisar las condiciones sobre las cuales la empresa Servicios Generales Atenas C. A., puede orientarse para establecer estrategias administrativas que permitan sentar las bases para la optimización de diversos procesos administrativos / financieros.

Tomando en cuenta que el Modelo de Racionalidad Limitada es un programa que se define en dos niveles: operacional y gerencial, en el cual el nivel operacional se utilizan herramientas estadísticas para elaborar la medición de variables (de decisión, exógenas, intermedias) con el fin de detectar los defectos. El nivel gerencial analiza los procesos utilizados por los empleados para aumentar la calidad de los productos, procesos y servicios.

Para el caso de estudio será de gran utilidad el énfasis en el nivel gerencial en virtud de que se busca optimizar un proceso operativo particular como lo es la toma de decisiones financieras en las áreas involucradas

(tesorería, gerencia administrativa, relaciones institucionales, presidencia) de la empresa Centro Comercial Macuto I, C. A.

- **Requerimientos técnicos administrativos, operativos y financieros para una efectiva Toma de Decisiones Financieras sobre inversión aplicable a las empresas del Sector Comercio Textil basado en el Modelo de racionalidad Limitada.**

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad, y mejorar continuamente su eficacia.
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos

En este sentido, la organización debe asegurar que se cuenta con los recursos necesarios tanto para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad, y también realizar el trabajo requerido de manera que satisfaga al cliente.

- **El Recurso Humano:** conformado por el personal que labora en el área de finanzas de la empresa Servicios Generales Atenas, C.A., los cuales deben ser concientizados sobre la necesidad de establecer medidas que

conduzcan a optimizar el proceso de organización a nivel de Toma de Decisiones.

Para la aplicación del Modelo de Racionalidad Limitada se requiere un alto nivel de compromiso por parte del personal, debido a que esta metodología exige un proceso de entrenamiento y desenvolvimiento intensivo, envolviendo personal de todos los niveles de la organización. En la medida que el personal va siendo entrenado y equipos van formándose, ellos son capacitados para aplicar herramientas y metodologías para caracterizar y optimizar sus procesos.

- **La Tecnología:** se hace necesaria la optimización de los equipos tecnológicos de la entidad, no sólo para la optimización del servicio, sino también para garantizar la efectividad y fluidez en los canales de información establecidos en los mecanismos de comunicación concebidos, por lo que la tecnología va a ser una herramienta fundamental en el éxito en el proceso de despacho de los productos de la empresa.

- **Recursos Materiales.** Se componen de los artículos menores o accesorios, que vienen a complementar las herramientas tecnológicas, operativas y administrativas que conllevan a los sistemas de información y por ende, a los mecanismos de comunicación tanto formales como informales, así como a la ejecución de los procesos operativos de la entidad.

- **Recursos Financieros:** los constituyen los recursos económicos necesarios y suficientes que garanticen la efectividad en la conducción de la implantación del modelo de Racionalidad Limitada.-

- **Infraestructura:** La empresa debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del proceso. La infraestructura incluye cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados
- b) equipo para los procesos, (tanto hardware como software), y
- c) servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación).

-

• **Procedimientos administrativos necesarios para la adopción del Modelo de Racionalidad Limitada en la Toma de Decisiones Financieras sobre inversión aplicable a las empresas del Sector Comercio Textil.**

1. Orientación e información previa: enmarcado en lograr alcances significativos en el área tema de estudio como lo es el área financiera y sus departamentos integrantes Cuentas por Pagar, Tesorería, Relaciones Institucionales, Gerencia Administrativa y Presidencia, el personal contara con una guía que fundamente los beneficios que se obtendrán con el uso de este modelo, atacando los puntos álgidos en las tareas realizadas por cada uno de ellos, con objetivos específicos que conlleven a la optimización de los procesos en cada una de las áreas y minimizar mas no eliminar cualquiera situación que no se haya detectado en su oportunidad.-
2. Diagnóstico inicial de los procesos: la observación directa y la evaluación tanto cualitativa como cuantitativa de los procesos por parte de los líderes de cada área y sus lineamientos establecidos previamente por la organización, el cual permitirá deliberar en qué

proceso en específico se está sumando o por el contrario se está dejado de hacer, todo con el objeto de sincerizar las funciones de cada área financiera

3. Elaboración de proyecto de aplicación del Modelo de Racionalidad Limitada: que permita al resto de la organización y no solo a las áreas tema de estudio de esta investigación conocer e indagar sobre el Modelo que se implantara, con la finalidad de abarcar todos los ejes posibles disminuyendo así cualquier debilidad en los procesos que hasta ahora la empresa había estado aplicando, generando fortalezas con bases cimentadas.
4. Formación y capacitación del personal: tomando en consideración que todo cambio genera un impacto, previo a la inmersión del Modelo a aplicar será necesario persuadir al personal de la organización para realizar a través de un plan de acción charlas, talleres de manera inductiva e ir adecuándolos a ser receptivos con el Modelo próximo a desarrollarse, que conozcan las razones por las cuales se llevara a cabo, pro y contra de su ejecución, aportes a la organización, entre otros.
5. Ejecución del Modelo de Racionalidad Limitada: una vez se tenga absoluto conocimiento de cómo se llevara a cabo la implementación del Modelo por el personal involucrado posterior a eso se procederá a ejecutar el Modelo, 15 días de ensayo y error mientras se adecuan al mismo y luego se definirán funciones más específicas a cada uno de los involucrados.

6. Seguimiento del Modelo de Racionalidad en la Toma de Decisiones Financieras: si bien se considera que mediante el uso del Modelo los procesos se optimizaran, no se puede dejar a un lado dos aspectos importantes en todo proceso, tales como control y seguimiento dos aspectos claves que determinaran si el Modelo realmente cumplirá con las expectativas y objetivos planteados y por sobre todo si genera la suficiente confiabilidad entre los miembros de las áreas involucradas, el cual podría ser por un periodo de tiempo de 3 meses entre se implanta y se adecua el uso del Modelo.-

### **Factibilidad de la Propuesta**

El éxito de la propuesta dependerá de las posiciones que el personal y la empresa tomen frente a la agenda planteada como implantación del modelo de Racionalidad Limitada, lo que se convierte en el paso esencial para la conducción de la misma, por lo que debe identificarse claramente las insuficiencias y limitaciones que pueden presentarse para la concreción de la propuesta.

Por otra parte, la entidad cuenta con personal suficiente e idóneo, una infraestructura, y una logística que permitirá su aplicación en poco tiempo y a costos reducidos de esta propuesta concebida en esta investigación, por lo que sí se considera factible de aplicación.

La propuesta es factible en vista de todas las bondades que le generaría la puesta en práctica de la propuesta a las empresas de sector comercio textil y a su vez representa una necesidad palpable por parte de la administración para optimizar el manejo de los recursos financieros a través del buen uso de toma de decisiones financiera mediante la aplicación del Modelo de Racionalidad Limitada, que ayuden a estas empresas al mejoramiento de su rentabilidad y por ende la productividad de estas organizaciones, pero para ello se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

**Técnicos:** Con respecto al recurso técnico, el mismo es fundamental, ya que permite establecer el soporte que va a permitir aplicar la propuesta de una manera más eficaz. Para implementar la propuesta el personal que labora en estas organizaciones, cuenta con los recursos materiales necesarios, representados por instrumentos, herramientas y equipos.

**Humano:** En cuanto el recurso humano, este juega un papel importante para la implementación exitosa de la propuesta y está comprendido por las personas que pondrán en práctica las pautas y los parámetros establecidos en la misma, de allí pues que se generarían gastos que pueden ser capitalizables al contar con un recurso humano capacitado y que tenga las habilidades para visualizar las debilidades de la empresa y lograr tener una gestión financiera más acorde a las necesidades de este sector.-

**Financiero:** El recurso económico involucra la disponibilidad financiera, esta sería la parte más álgida, ya que las organizaciones del sector sino cuentan con un talento humano capacitado, deben costear el entrenamiento del personal.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, F. (2004). **El proyecto de la Investigación**. (3era ED). Caracas: Editorial Episteme.
- Brue, G. (2006). **Racionalidad Limitada para directores**. Editorial Mc Graw Hill.
- Cerda, H. (1999). **Los Elementos de la Investigación**. Bogotá: El Búho Lida S. A.
- Chávez, N (1998) **Metodología de la Ciencia**. Editorial Gustavo Gili
- Flames, A (2001) **Guía para Elaborar las Tesis de Grado. Universidad Rómulo Gallegos**. Editorial Fundación Flames.
- Fleisman, D. (2002). **Modelos de las Estrategias de Marketing para las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas**. México: Mc Graw-Hill.
- García, V.; Bolívar, A.; Ramírez, A.; Fernández, S. y Pérez (2007). **Definición de estándares utilizando la teoría del Modelo Normativo o de Racionalidad Limitada en el manejo del cultivo de la caña de azúcar, en el Municipio Amatlán de los Reyes, Veracruz, México**. Trabajo de Grado presentado en la Universidad Veracruzana, Xalapa Veracruz México.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2004). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw-Hill.
- Hurtado de B, (1998) **Metodología Holística de la Investigación**. Sypal. Caracas
- Hurtado, I y Toro, J. (1999) **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de Cambio**. Valencia, Carabobo, Venezuela
- León y Maracaputo (2006). **Propuesta para la implementación de la Rcaionalidad como una herramienta gerencial en la Toma de Decisiones en la empresa Alfonso Rivas & Cia**. Ubicada en la

encrucijada de Turmero. Edo-Aragua. Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua.

López, C. (2003). **Estrategia y Dirección Estratégica**. México: Mc Graw-Hill.

Méndez, C. (2005). **Metodología. Guía para Elaborar Diseño de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas**. Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana.

Rico, R. (1998). **Calidad Estratégica Total: Total Quality Management**, Edic.Macchi, Argentina,

Rodríguez, M. (2001) **Como Tutorar Tesis de Grado, Maestrías, y Tesis Documentales**. Estado Aragua. Editorial Magín Rodríguez.

Sabino, C. (2002). **El Proceso de la Investigación**. Caracas: Editorial Panapo.

Sampieri (2001) **Metodología de la Investigación**. Bogota. Mc Graw Hill

Tamayo y Tamayo, M. (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. 2da Edición. México: Editorial Limusa

Universidad Nacional Abierta. (1999). **Técnicas de Documentación e Investigación II**. Caracas: Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. (3a.ED.). El Mácaro, Aragua: Autor.

Universidad de Carabobo. (2011). Normativa para los trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. (1ª. ED.). Bárbula, Carabobo: Autor

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO.  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO.  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: FINANZAS**

**INSTRUMENTO**

A continuación encontrará un cuestionario que tiene como objetivo principal recopilar información como base para la sustentación de un trabajo de investigación titulado: **TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS SOBRE INVERSION APLICABLE A LA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO TEXTIL C.C. MACUTO I, C.A. BASADO EN EL MODELO DE RACIONALIDAD LIMITADO**, para ello amerito su valiosa colaboración para llevar a cabo esta indagación en pro de alcanzar el objetivo previsto anteriormente, la información suministrada por Ud. será utilizada con fines investigativos.

**INSTRUCCIONES**

No hace falta que se identifique; lo más importante es responder las alternativas lo más sincero posible. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque con una (X) solo una alternativa de respuesta, que mejor exprese su opinión.

1 Si (S)  
0 No (N)

Se le agradece dar respuesta a todos los Ítem. En caso de dificultad consulte al investigador.

Gracias por su colaboración,

Autor: Licda. Javielha García

## CUESTIONARIO

Nro	Enunciado	SI	NO
1	El liderazgo en el que una sola persona decide rigurosamente imponiendo su autoridad es el que más predomina en la Organización?		
2	El otorgamiento de ciertos beneficios a los empleados es una de las cualidades que más predomina en el proceso de toma de decisiones por parte de los líderes en las áreas involucradas?		
3	Los líderes de cada área de la organización realizan sus funciones a su propia conveniencia sin importar la opinión del resto del equipo?		
4	Considera usted que el líder toma las decisiones en materia financiera de manera aislada creyéndose autosuficiente para poder asumir las consecuencias?		
5	Es el líder comprometido con las responsabilidades que tiene a su cargo el que con frecuencia se observa en la Organización?		
6	Considera usted que la toma de decisiones al ser relevante mejora e incrementa la obtención progresiva de los recursos financieros de la Organización?		
7	Es accesible la información al momento de ser requerida por los líderes y / o analistas de cada área de la organización?		
8	La información llega en un rango de tiempo mínimo y sobre todo a los receptores idóneos de manera oportuna?		
9	Teniendo en cuenta los datos de un evento financiero cualquiera puedo llegar a establecer una comparación real de la decisión a ser tomada de forma precisa?		
10	La información que se obtiene contribuye a que la utilidad debe ser mayor al costo para lograr la obtención de la misma?		
11	Son imparciales las decisiones tomadas dentro de la organización evitando cualquier valor subjetivo agregada a la misma?		
12	Los líderes de cada área son capaces de identificar el problema que persista en la organización y las consecuencias de la decisión que posteriormente elijan?		
13	Son evaluadas las posibles opciones o alternativas propuestas por cada integrante de su Dpto. para eventualmente respaldar la decisión final elegida?		
14	Informa cada líder de área a los integrantes de su equipo de la opción seleccionada bien sea a través de memos, notificaciones, correo electrónico o verbalmente?		
15	Una vez tomada la decisión y realizada la ejecución de la misma se transmite un informe sobre su progreso y resultados obtenidos al resto del equipo?		

16	Son las variables exógenas las que intervienen en la toma de decisiones dentro de la organización sin tomar en cuenta el resto de las variables?		
17	Una toma de decisión financiera dentro de la organización es evaluada bajo el criterio ganar – ganar, variables internas y variables externas?		
18	Considera usted que el razonamiento perceptivo individual y optimo se lleva a cabo al tomar una decisión?		
19	Si una situación está dada en dos dimensiones para posteriormente ser analizada como posible alternativa ante una situación se intersectan esas dos dimensiones para luego hallar una combinación de resultados y estrategias financieras?		
20	Cuando existe la presencia de un evento en condiciones financieras riesgosas se advierte a través de probabilidades que ilustre cada alternativa próxima a elegir?		
21	Al tomar una decisión financiera considera usted que se establece un balance equilibrado entre las consideraciones cuantitativas de costes y las cualitativas del servicio?		
22	El líder al momento de tomar una decisión lo hace bajo esta premisa: La probabilidad de que ocurra un evento financieramente hablando dependerá del evento inmediatamente anterior a este?		
23	En las decisiones de origen operacional y administrativa financieramente hablando se sabe con certeza la consecuencia de cada alternativa a través de una relación causa – efecto que ponga en riesgo el objetivo a lograr?		
24	Actualmente se llevan a cabo toma de decisiones basadas en algún evento probabilístico como herramienta de una decisión estratégica de altos estándares cuantitativos?		
25	La toma de decisiones cuando no existe conocimiento de las consecuencias en cuanto a eventos futuros sirven de estrategia financiera para coordinar las planificaciones en cada una de las áreas ?		
26	Se basa la toma de decisiones en un escenario plagado de incertidumbre y dentro del cual existe un oponente en el área textil cercano?		
27	Considera usted que los líderes de área ejecutan sus acciones apoyándose en juicios intuitivos y con cierta carga emotiva que pudiese influir en la decisión tomada?		
28	Es el equipo (mobiliario, equipo electrónico, sistema operativo y financiero) el más idóneo para la ejecución de sus funciones dentro de la organización?		
29	Invierte la organización en suministrar cursos de inducción, adiestramiento, capacitación, actualización entre otros a su capital de trabajo en lo que a administración financiera se refiere?		

30	La empresa se ha visto afectada por el desempeño y / o rendimiento de su capital de trabajo por efectos de la situación económica financiera actual?		
31	El poder adquisitivo es el término que actualmente rige el mercado de dinero dentro de la organización?		

**ANEXO B**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

