

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE LOS SANTOS
FACULTAD DE ECONOMÍA
ESCUELA DE FINANZAS Y BANCA**

**TESIS: IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS EN LA TOMA DE
DECISIONES**

**ELABORADO POR:
EDDY E MORENO DOMÍNGUEZ
CÉDULA 7-709-1826**

**DIRIGIDA POR:
AQUILINO BROCE**

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ 2018

DEDICATORIA

A Dios, por ser norte, guía y protección. A mi madre, Reina Domínguez, fuente de amor infinito, de valores y de motivación. A mi padre, Eddy Moreno B., ejemplo permanente de amor, perseverancia y motivación para salir adelante.

A mi sobrino Robson Quintero, el cual me inspira, motiva para ser alguien profesional en la vida; y brindarle un buen ejemplo a seguir.

Eddy E, Moreno D.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la fe, la fuerza y la sabiduría necesaria para culminar con éxito mi carrera universitaria.

A mis padres, por su apoyo incondicional.

Al Mgtr. Aquilino Broce Ortega, quien de manera desinteresada dirigió este esfuerzo académico.

A los profesores de la carrera, por sus permanentes enseñanzas. A mis amigos y familiares, por creer en mí.

Eddy E, Moreno D.

Índice General

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
Índice de cuadros	IX
Índice de gráficas	IX
Índice de anexos	X
INTRODUCCIÓN.....	XI
CAPÍTULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	2
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
OBJETIVO GENERAL:.....	3
OBJETIVOS ESPECIFICOS:	3
JUSTIFICACIÓN	3
DELIMITACIONES.....	4
LIMITACIONES	5
COBERTURA.....	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	7
2.1. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....	8

2.1.1. Beneficio	8
2.1.2. Conflictos	9
2.1.3. Costos	10
2.1.4. Decisiones	11
2.1.5. Diagnóstico.....	14
2.1.6. Endeudamiento.....	14
2.1.7. Evaluación	15
2.1.8. Optimización	15
2.1.9. Organización	16
2.1.10. Indicadores financieros y toma de decisiones.....	17
2.1.11. Proceso.....	20
2.1.12. Rentabilidad	20
2.1.13. Retroalimentación	21
2.2. Toma de decisiones	22
2.2.1. Etapas de la toma de decisiones.....	22
2.3. Decisiones organizacionales	24
2.4. Solución de problemas	26
2.5. Objetivos de la gestión financiera	27
2.6. Toma de decisiones y control operativo	28
2.7 Toma de decisiones y control administrativo	28

2.8. Métodos para la toma de decisiones.....	30
1.- Pros y contras:	30
2.- Matriz Eisenhower:	31
3.- FODA:.....	31
4.- Océano Azul:.....	32
5.- Mapas mentales:	32
6.- Kepner y Tregoe:	32
7.- Diagrama de Ishikawa o de espina de pescado:	33
8.- Diagrama de decisiones eficientes:	33
9.- Árboles de decisión:	34
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	35
3.1. Tipo de investigación	36
3.2. Preguntas orientadoras	37
3.3. Fuentes de consulta.....	37
3.3.1. Consultas bibliográficas	38
3.3.2. Consultas a especialistas	38
3.3.3. Consultas en internet.....	38
3.3.4. Aplicación de encuestas.....	38
3.3.5. Análisis de casos.....	39
3.4. Tratamiento de la información	39

3.5 Esquema de variables	39
3.6. Definición conceptual de variables	40
Finanzas:	40
Toma de decisiones:.....	40
Finanzas:	40
Toma de decisiones:.....	40
3.8. Hipótesis	40
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	42
4.1. Obtenidos a través de una encuesta.....	43
4.2. Análisis de casos	50
4.2.1. Caso hipotético	50
4.2.2. Caso Ricardo Pérez S.A.	51
4.2.3. Decisiones personales	57
CAPÍTULO V PROPUESTA	61
5.1. Propuesta.....	62
5.2. Categorización de las decisiones financieras	62
5.2.1. Mundiales	62
5.2.2. Estatales	64
5.2.4. Personales.....	67
5.3. Propuesta.....	68

5.3.1. Síntesis	68
5.3.2. Justificación.....	69
5.3.3. Descripción.....	69
5.3.4. Realidad financiera y su importancia en la toma de decisiones	73
5.4. Caso de la dispensa fiscal por B/.300.000.000.00 del Gobierno Nacional, para terminar obras.....	75
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
ANEXOS.....	90

Índice de cuadros

Cuadro 1, dedicación de los encuestados.....	43
Cuadro 2, fundamentos empleados para la toma de decisiones.....	45
Cuadro 3, opinión de los encuestados sobre la relevancia de la toma de decisiones.	47
Cuadro 4, opinión de los encuestados acerca del conocimiento de las finanzas en la toma de decisiones.....	48
Cuadro 5, finanzas en la toma de decisiones.	49

Índice de gráficas

Gráficas 1, dedicación de los encuestados.....	44
Gráficas 2, fundamentos empleados para la toma de decisiones.....	46
Gráficas 3, relevancia en la toma de decisiones.	47
Gráficas 4, opinión de los encuestados acerca del conocimiento	49
Gráficas 5, importancia de la finanza en la toma de decisiones.....	50

Índice de anexos

Anexos 1, Análisis estratégico estratégico en la toma de decisiones.	70
Anexos 2, pasos para la toma de decisiones.....	73
Anexos 3, encuesta.	91
Anexos 4, subsidio eléctrico en 14 años	93
Anexos 5, hasta los huevos tiran en la asamblea.....	94
Anexos 6, déficit puede ser de \$900 millones.	95
Anexos 7, cuestionan el monto de déficit necesario para terminar obras.....	96
Anexos 8, cronograma de actividades.....	98

INTRODUCCIÓN

Finalizar mi carrera de Licenciatura en Finanzas y Banca es uno de los mayores sueños de mi vida. Por ello, he elegido último requisito para lograr este anhelo presentar un trabajo de graduación para obtener el grado académico, entre las diferentes opciones existentes.

El tema elegido para el desarrollo de la investigación es la Importancia de las Finanzas en la Toma de Decisiones, tema que es vital en los diferentes tipos de empresas existentes, no solo en nuestro país, sino en todo el mundo. Cabe destacar que nuestro trabajo investigativo es bibliográfico, desde el punto de vista de que es una recopilación de información existente y descriptivo desde la perspectiva de que describe la situación estudiada y ofrece alternativas de solución a la situación detectada. A ello, debemos sumar que no existe información variada sobre el tema, lo cual reviste el informe de un toque novedoso, que nos ha llevado a investigar al máximo el tema.

El trabajo presentado se divide en cinco capítulos, cada uno de los cuales contempla los siguientes aspectos:

En el capítulo primero, se presentan los aspectos generales de la investigación, tales como los objetivos (general y específicos), la elección del tema, la justificación e importancia del estudio y otros factores, con la intención de que el lector interesado tenga una idea global de los aspectos fundamentales del informe presentado.

El marco teórico es el objetivo del capítulo segundo, donde se contemplan algunos de los principales elementos que intervienen en la adecuada toma de decisiones y de qué manera los mismos influyen en la toma de decisión más correcta en un momento dado, con condiciones y características dadas.

El marco metodológico es el tema del capítulo tercero, en el cual se presentan las diferentes formas de obtener la información del estudio, sumados a la esquematización de variables, la propuesta de hipótesis y el cronograma que pretende regir el desarrollo de la investigación.

Así, tenemos que agregar que se aplicó una encuesta a un universo de dieciocho personas con la finalidad de conocer sus puntos de vista en torno al tema estudiado y la forma de obtener mejores beneficios de la adecuada toma de decisiones.

El capítulo cuarto se enfoca en la presentación de la información de la toma de decisiones desde un punto de vista práctico a través de los resultados obtenidos mediante la mencionada encuesta, además de la interpretación obtenida a través del análisis de casos relacionados con el tema de la toma de decisiones.

En el capítulo quinto, se hace una propuesta tendiente a contribuir con la toma de decisiones, atendiendo a los elementos obtenidos a través de las diferentes fuentes.

Posteriormente, se presentan las conclusiones que son la esencia del tema tratado y las recomendaciones que son sugerencias tendientes a obtener mejor provecho de los hechos encontrados.

Asimismo, se presentan una serie de recomendaciones, que son sugerencias que estimamos pertinentes presentar a la consideración del lector con la finalidad de emplear con la mayor eficacia posible la toma de decisiones, ya sea en el plano empresarial, ya sea en el plano empresarial y personal, pues la vida es el resultado de la toma de decisiones.

Las referencias bibliográficas presentadas tienen la ventaja de estar actualizadas y proceden de fuentes confiables, lo cual reviste el trabajo de la rigurosidad científica exigida por este tipo de esfuerzos académicos.

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES

TEMA DE INVESTIGACIÓN

“IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS EN LA TOMA DE DECISIONES”

DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Una de las mayores aspiraciones que tiene un joven de nuestro tiempo es alcanzar un título universitario, el cual se concibe como una llave que puede abrir las puertas de la competitividad propia de la época; en la cual se exige preparación, eficiencia, responsabilidad, espíritu crítico e investigador que facilite el perfeccionamiento constante, el cual redundará en bien propio, de la empresa para la que labore, para su familia y, para el país en general.

En estos momentos, me compete enfrentar este reto, pues al culminar el pensum académico de mi carrera de Licenciatura en Finanzas y Banca, me corresponde la realización del trabajo de grado, el cual corona de manera exitosa los años de estudios en la universidad.

Soy un convencido de que el objetivo fundamental de un buen trabajo de grado es la identificación de un tema que contemple un problema para enfrentarlo a través de la investigación y análisis, y ofrecerle algún tipo de solución; cada investigación, entonces, debe constituirse en un punto de partida para el mejoramiento del problema estudiado.

Con estos puntos de vista, me parece pertinente enfocar mis esfuerzos investigativos en el estudio de *Las finanzas y su importancia en la toma de decisiones*; tema que per se, es un aporte trascendental a diversos tipos de

empresas e instituciones y, que, por su propia naturaleza, está en permanente evolución, lo que requiere estudios que permitan evidenciar el norte por el que se enrumba.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

- Conocer cuál es la importancia de las finanzas en la toma de decisiones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Examinar la bibliografía actualizada referente a la participación de las finanzas en la adecuada toma de las decisiones.
- Detallar la correlación existente entre la importancia de las finanzas y el influjo que las mismas pueden tener en la adecuada toma de decisiones.
- Analizar de qué manera se pueden obtener mejores resultados de la correlación de las finanzas con la adecuada toma de decisiones de las empresas en una economía globalizada.

JUSTIFICACIÓN

Un estudio debe tener algunos lineamientos que lo justifiquen y lo revistan de importancia; en el caso de nuestra investigación la misma se justifica por los siguientes motivos:

Es un estudio actual y novedoso sobre un tema que influye de manera real y efectiva en el campo de la economía, de las finanzas y de la administración, tanto para el sector público como para el privado.

El trabajo recopila información que sirve para hacer una propuesta a las diversas empresas que pueden verse beneficiadas con los resultados obtenidos a través de la investigación realizada, con el fin de que puedan diagnosticar, en base a la realidad de sus finanzas, la situación actual de un problema con la finalidad de tomar las decisiones apropiadas en un momento dado.

Como la investigación no cuenta con muchas investigaciones previas, puede convertirse en fuente de consulta para futuros trabajos que se elaboren en función del tema que se desarrolla; así mismo, puede servir como documento de consulta para los interesados en el tema

DELIMITACIONES

La investigación tiene su campo de acción bien delimitado, en función de su enfoque descriptivo que, para Roberto Hernández Sampieri (et al): “el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes.... Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y

valga la redundancia- describir lo que se investiga.” (HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2006)

En el trabajo que nos ocupa el carácter descriptivo del mismo deriva del hecho de que se describe qué son las finanzas, qué es la toma de decisiones y en qué forma las finanzas de una empresa inciden en la toma de sus decisiones.

LIMITACIONES

En la elaboración de la presente investigación se han confrontado una serie de limitaciones, que se convierten en un óbice para su debida elaboración; entre estos obstáculos tenemos:

Falta de recursos económicos que permitan una mejor dedicación.

La situación personal limita mi esfuerzo académico.

Como el tema no ha sido tratado con el rigor necesario de la Academia, lo convierte en un trabajo novedoso, por ende, sin la cantidad de fuentes que hubiera deseado para documentarlo mejor.

Falta de experiencia del investigador en un tipo de investigación de esta envergadura, lo que me ha obligado a profundizar mis conocimientos no solo sobre el tema, sino también acerca de las técnicas de investigación de la actualidad.

COBERTURA

La investigación tiene una cobertura amplia, cómo veremos a continuación, desde el punto de vista académico, pues se enfoca en el conocimiento de las finanzas de la empresa, de la toma de decisiones, dirigiendo sus esfuerzos a determinar la manera cómo la realidad de las finanzas incide en la adecuada toma de decisiones, para obtener más rendimiento y utilidades, en función de la planificación adecuada.

Desde este punto de vista, tenemos que enfocar nuestros puntos de vista en la realidad del mundo actual, el cual se caracteriza por la economía globalizada que implica la competencia permanente en todas las actividades financieras.

Para que la competencia sea beneficiosa hay que aprender a sortear los riesgos que implica, por lo que se debe tener una acertada toma de decisiones en los diferentes escenarios que se susciten.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Seguidamente, se define una serie de conceptos que son de uso frecuente a lo largo de la investigación:

2.1.1. Beneficio

El concepto beneficio es definido como: “Ganancia económica que se obtiene de un negocio, inversión y otra actividad mercantil.” (DLE, 2018) Luego, entonces, esta definición se ajusta al tema de investigación, relacionado con la toma de decisiones, pues si las mismas son correctas es lógico pensar que ofrecerán beneficios económicos a la empresa; lo cual hace que las mismas sean analizadas y pensadas, de modo de proponer las más ventajosas.

En el campo de las finanzas, los beneficios son las ganancias que se obtienen de una actividad económica, pues las finanzas se refieren al movimiento del dinero, el cual da como resultado su incremento. Por lo tanto, el beneficio en el campo financiero se reconoce mediante la resta de la cantidad total existente después de la inversión, menos los gastos de operación realizados en la misma.

Atendiendo a estas situaciones, tenemos entonces que existen muchos beneficios de la adecuada planificación tomando en cuenta las finanzas en la toma de decisiones, entre los que se destacan:

- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
- Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.
- Permite la mejora de asignación de recursos.

- Constituye un marco para la comunicación interna.
- Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
- Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- Fomenta el razonamiento.
- Ofrece un enfoque cooperativo.
- Propicia una actitud positiva ante los cambios.
- Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio.

(PÉREZ, 2015).

2.1.2. Conflictos

Para efecto de la investigación, se define conflicto como la convergencia de intereses que motivan una decisión. Como puede notarse, la existencia de un conflicto puede afectar el proceso financiero de la empresa, motivo que lleva a la toma de decisiones más acertada, de modo que una situación conflictiva no limite el adecuado desarrollo de las finanzas.

Los conflictos de intereses resultan preocupantes, puesto que los mismos proceden de acuerdo a una focalización personal, y la suma de focalizaciones deben ser enrumada a la consecución de un objetivo común.

Una definición diferente que nos suministra la ABC, sobre el concepto conflicto es: "Una situación que implica un problema, una dificultad y puede suscitar posteriores enfrentamientos, generalmente, entre dos partes o pueden ser más también, cuyos intereses, en enfrentamientos, generalmente, entre dos partes o

pueden ser más también, cuyos intereses, valores y pensamientos observan posiciones absolutamente disímiles y contrapuestas.

Entonces, ese conflicto puede provocar el intercambio de opiniones entre dos personas que sostienen intereses contrapuestos y pueden pasar tres cosas, que quede ahí en esa discusión o evolucionar hacia un arreglo o en el peor de los casos provocar una lucha armada, algo que ya hemos visto y mucho en el último tiempo, principalmente, entre países que no logran ponerles coto a sus conflictos de antaño.” (Definicion ABC <https://www.definicionabc.com/social/conflicto.php>)

2.1.3. Costos

“En un sentido general, costo es lo que hay que entregar para conseguir algo, lo que es preciso pagar o sacrificar para obtenerlo, ya sea mediante la compra, el intercambio o la producción. En este último caso el costo representa lo que hay que entregar a cambio para obtener los diversos insumos que se necesitan para su producción.” (Sabino, 2018)

Las tomas de decisiones en función de costos, debe ser, entonces, producto de la reflexión entre lo que se invierte y lo que se reciba a cambio, pues los costos se enfocan en la inversión y la inversión tiene como fundamento principal obtener beneficios económicos de las operaciones realizadas.

2.1.4. Decisiones

Las decisiones se definen como: “Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.” (DLE; 2018) Es decir, la decisión es la opinión final que se toma al analizar dos o más posibilidades.

Según (Fred, 1997, citado por Pérez, 2008) algunos ejemplos de decisiones que podrían requerir políticas de finanzas son (Fred, 1997):

1. Reunir capital por medio de créditos a corto plazo, a largo plazo, acciones preferentes o acciones comunes.
2. Arrendar o comprar activos fijos.
3. Determinar una razón adecuada para el pago de dividendos.
4. Extender el plazo de las cuentas por cobrar.
5. Establecer un porcentaje de descuento para las cuentas pagadas dentro de un plazo determinado.
6. Determinar la cantidad de efectivo que se debe tener a la mano. (Pérez 2008)

Y es que, como nos dice la autora:

Para implementar estrategias es fundamental considerar varios aspectos del área de finanzas, tales como (Fred, 1997):

1. Adquirir capital para implementar estrategias: Además de la utilidad neta de las operaciones y de la venta de activos, dos fuentes básicas de capital para la organización son los créditos y el capital contable. Determinar una mezcla adecuada de pasivos y capital contable en la estructura del capital de una empresa puede ser vital para la debida implementación de sus estrategias. El análisis de las Utilidades por Acción (UPA)/ Utilidades antes de Intereses e Impuestos (UAI) es la técnica más utilizada para determinar si la mejor alternativa para reunir capital a efecto de implementar estrategias es el endeudamiento, la emisión de acciones o una combinación de créditos y acciones.

2. Estados Financieros proyectados: Es una técnica básica para implementar estrategias porque permite a la organización estudiar los resultados esperados de diversas acciones y enfoques. Este tipo de análisis se puede utilizar para pronosticar las consecuencias de diversas decisiones en la implementación. Unos Estados Financieros pro forma permiten a las organizaciones calcular las razones financieras proyectadas de acuerdo con diversos escenarios para implementar estrategias. Las razones financieras, cuando se comparan con los años anteriores y los promedios de la industria, ofrecen información valiosa en cuanto a la viabilidad de diversos enfoques para la implementación de estrategias.

3. Presupuestos Financieros: Es un documento que detalla cómo se obtendrán y gastarán los fondos dentro de un plazo determinado. La presupuestación financiera es un método para especificar qué se debe hacer para lograr la debida implementación de las estrategias. No se debe considerar como un

instrumento que sirve para limitar los egresos, sino más bien como un método que sirve para obtener el uso más rentable y productivo de los recursos de la organización. Los presupuestos financieros son la asignación planificada de los recursos de la empresa, basada en los pronósticos del futuro.

4. Valor del Negocio: Arroja información acerca de lo que posee una empresa, lo que gana una empresa o lo que la empresa llevará al mercado. Esto es fundamental para implementar estrategias porque permite establecer el valor financiero o efectivo de un negocio que facilita la puesta en práctica de ciertas estrategias determinadas, como: adquisición de otras empresas, venta de una división, venta de toda la empresa, entre otras. Algunas formas de hacer valuaciones periódicas dentro de una organización son: planes para empleados, impuestos, jubilación, fusiones, adquisiciones, planes de expansión, relaciones con los Bancos, muerte de un jefe, contratos de sociedad, auditorías, entre otros. La información relacionada con el valor de la empresa protege los intereses de todas las partes involucradas.

5. Cómo decidir que se vuelva pública la compañía: Hacer pública la compañía significa vender un porcentaje de la compañía a terceros a efectos de reunir capital y, por consiguiente, diluir el control de la empresa que estaba en manos de los dueños.

Tomando en cuenta lo anteriormente planteado, se puede decir que el proceso toma de decisiones para la implementación de políticas y estrategias, muy

especialmente las asociadas al área de finanzas, debe considerar detenidamente los aspectos planteados por Fred (1997), ya que antes de decidir la puesta en práctica de las estrategias es primordial conocer con qué recursos económicos cuenta la organización, determinar el uso más rentable y productivo que debe dársele a dichos recursos, estudiar cuáles son los resultados que se esperan y establecer el valor financiero o efectivo del negocio. Todo ello contribuirá a tomar decisiones acertadas en cuanto a qué cursos de acción implementar y a prevenir consecuencias negativas futuras que pudieran impedir el cumplimiento de objetivos y por ende truncar el progreso de la organización. (Pérez, 2018)

2.1.5. Diagnóstico

Se entiende por diagnóstico el reconocimiento de una situación para entenderla a fondo y así poder tomar las decisiones correctas; por lo que en finanzas es muy importante, pues diagnosticar las finanzas de la organización facilita un conocimiento apropiado de la realidad para tomar decisiones apropiadas. Los diagnósticos pueden entenderse como la predicción de lo que puede ocurrir en el futuro, en función de la realidad que se tiene en el presente, lo cual es muy importante en la toma de decisiones.

2.1.6. Endeudamiento

El endeudamiento es el conjunto de las obligaciones de pago contraídas por una empresa o persona. (DRAE, 2018) Las decisiones en torno al endeudamiento son una gran responsabilidad, pues la empresa solo debe endeudarse de acuerdo

con sus posibilidades, de modo de que no incurra en compromisos a los que después no pueda hacer frente.

2.1.7. Evaluación

La evaluación es un proceso complejo: “que tiene por objeto determinar en qué medida se han logrado los objetivos previamente establecidos, que supone un juicio de valor sobre la programación establecida, y que se emite al contrastar esa información con dichos objetivos.

La evaluación que se llevará a cabo en esta unidad didáctica se dividirá en tres periodos de tiempo, los cuales serán explicados a continuación:

Evaluación inicial: la evaluación inicial es la que se realiza al comienzo de una actividad.

Evaluación procesual: la evaluación procesual en su función formativa consiste en la valoración, a través de la recogida continua y sistemática de datos, del funcionamiento de una actividad.

Evaluación final: la evaluación final consiste en la recogida y valoración de datos al finalizar la actividad.2. (<https://previa.uclm.es>).

2.1.8. Optimización

Se conoce con este nombre al hecho de hacer óptima una empresa, es decir hacerla eficiente y competitiva, lo cual es producto de la adecuada toma de decisiones y del compromiso en el desempeño que sus componentes realicen.

2.1.9. Organización

La organización es una estructura administrativa creada para lograr metas u objetivos a través de la gestión. La organización, se define como: Una organización es un sistema definido para conseguir ciertos objetivos. Estos sistemas pueden estar compuestos por otros subsistemas vinculados que desempeñan funciones concretas. También se puede definir como un grupo social integrado por personas, tareas y administración, que se relacionan entre sí dentro de una estructura sistemática con el propósito de alcanzar unas metas.

Hay que aclarar que una organización sólo puede funcionar cuando hay individuos que se comunican y tienen intención de actuar de una manera coordinada para conseguir su propósito. Las entidades o empresas funcionan a través de una serie de normas que previamente han sido fijadas para el cumplimiento de los objetivos.

Para que estas organizaciones puedan hacer las tareas encargadas y para que logren los fines marcados, es preciso que dispongan de los suficientes recursos, ya sean tecnológicos, humanos, naturales, inmuebles o económicos.

En el ámbito económico, la organización de empresas se refiere a la estructura organizativa del trabajo. Hay distintos elementos que resultan claves en esta cadena, como la especialización del empleo, la departamentalización, la burocracia y la descentralización, entre otras cosas.

Una definición de organización empresarial puede ser el arreglo ordenado de los recursos y funciones que se consideran oportunas para el cumplimiento del objetivo. Esto se refiere al establecimiento de una estructura para la sistematización racional de los recursos por medio de la agrupación de actividades, disposición y jerarquías.

El objetivo de la organización es la coordinación y optimización de las actividades, para que todo resulte más sencillo para clientes y trabajadores.” (<https://www.economiasimple.net/glosario/organizacion>)

2.1.10. Indicadores financieros y toma de decisiones.

EL concepto de indicadores financieros tiene influencia directa en la toma de decisiones, pues como nos explica De la Hoz: “Una importante herramienta para el flujo de información financiera y no financiera que conlleve a la toma de decisiones oportunas, la constituyen los sistemas de control de gestión. Anthony y Govindarajan (2003) consideran dichos sistemas como una ayuda para empujar a las empresas hacia sus objetivos de largo plazo, centrándose principalmente en la implementación estratégica. Cuando hablan de resultados financieros se refieren a resultados monetarios como: ingresos netos, rentabilidad sobre recursos propios, entre otros, y dentro de los objetivos no financieros se encuentran: calidad de los productos, cuota de mercado, satisfacción de la clientela, cumplimiento de plazos de entrega y motivación de los trabajadores.

Por otra parte, el control de gestión según Beltrán (1998), se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de información clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permita un análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión.

En este sentido, Darío Abad Arango citado por Beltrán (1998) indica que el control de gestión es un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la empresa sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos. Así mismo, Pacheco et al. (2002) comenta que el control de la gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de indicadores.

En lo anteriormente expuesto, se nota que tanto Beltrán (1998) como Abad Arango y Pacheco et al. (2002), mencionan una importante herramienta: los indicadores de control de gestión.

Particularmente, este último autor mencionado, dice que un indicador numérico es la relación entre dos o más datos significativos, que tienen un nexo lógico entre ellos, y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción de la empresa. Agrega, además, que responde a dos principios

básicos de gestión: 1. lo que no es medible no es gerenciable y 2. el control se ejerce a partir de hechos y datos.

En este mismo orden de ideas, Pacheco et al. (2002) menciona que los indicadores son un instrumento básico de las prácticas directivas para el control y el despliegue de las estrategias en cada una de las áreas funcionales de las empresas: producción, mercadeo, recursos humanos y finanzas. Una práctica común dentro de muchas organizaciones consiste en aplicar indicadores en cada una de las mencionadas áreas.

En finanzas, por ejemplo, se utilizan con mucha frecuencia indicadores para el estudio de la información contenida en los estados financieros básicos. Según Pacheco et al. (2002), las razones financieras suelen ser calificadas en seis tipos fundamentales: liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, crecimiento y valuación; por su parte, Guajardo (2002) las clasifica dentro de cuatro rubros: rentabilidad, liquidez, utilización de activos y utilización de pasivos.

En relación con esto, Chávez (2005) afirma que la rentabilidad es uno de los indicadores financieros más relevantes, sino el más importante, para medir el éxito de un negocio; agrega que una rentabilidad sostenida combinada con una política de dividendos cautelosa, conlleva a un fortalecimiento del patrimonio. Como complemento de esto, Anthony y Govindarajan (2003) mencionan que habitualmente, en una empresa el beneficio es el objetivo más importante, por ello es tan necesario el cálculo de la rentabilidad. Es por ello que, de los indicadores

financieros aplicados por las empresas, en esta investigación se decide abordar los de rentabilidad como principales herramientas para la toma de decisiones. (De la Hoz, 2008)

2.1.11. Proceso

Los procesos son las faces que se dan en el desarrollo de una operación. Así, tenemos que: “desde el punto de vista de una empresa, un proceso da cuenta de una serie de acciones que se toman en el aspecto productivo para que la eficiencia sea mayor. En efecto, las empresas buscan continuamente aumentar su rentabilidad produciendo más y bajando sus costos. Para ello diseñan sistemas de actuación que garantizan esta circunstancia luego de análisis pormenorizados. Un buen ejemplo de esta situación puede ofrecerlo el quiebre que significó la producción en serie con el fordismo considerando los tiempos inmediatamente anteriores; la misma permitió sacar al mercado autos en gran escala, haciendo que éstos pudiesen ser adquiridos por la población en general a un precio razonable.” (Definicion.mx: <https://definicion.mx/proceso/>)

2.1.12. Rentabilidad

Rentabilidad es una actividad o acción que genera ganancias. El término rentabilidad: “se refiere a los beneficios conseguidos o que pueden obtenerse procedentes de una inversión realizada con anterioridad. Este concepto resulta muy importante tanto en el ámbito empresarial como en el de las inversiones, ya que

permite conocer la capacidad de una compañía para remunerar los recursos financieros empleados.”

Y cuando se habla de rentabilidad financiera: “engloba el beneficio que consiguen los distintos socios de un negocio. Se encarga de medir la capacidad de una empresa para generar ingresos a partir de sus fondos. Hace referencia a la relación entre el beneficio neto y el patrimonio neto de la compañía. La rentabilidad financiera se puede mejorar de varias maneras:

- Incrementando la deuda para que resulte mayor la diferencia entre el activo y los fondos propios.
- Incrementando el margen.
- Reduciendo el activo o aumentando las ventas.”

(<https://www.economiasimple.net/glosario/rentabilidad>).

2.1.13. Retroalimentación

También conocida como realimentación consiste en obtener conocimiento a partir de experiencias previas. “Como retroalimentación se designa el método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

Como tal, la retroalimentación se aplica prácticamente a cualquier proceso que involucre mecánicas semejantes de ajuste y autorregulación de un sistema. En

este sentido, también se la conoce con el nombre de realimentación, retroacción o, en inglés, *feedback*.” (<https://www.significados.com/retroalimentacion/>)

2.2. Toma de decisiones

La toma de decisiones se define como: “el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes empresariales (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). (Wikipedia, 2018) De esta definición, se puede concluir que este proceso no puede realizarse mediante improvisaciones, pues su objetivo es resolver situaciones en diferentes escenarios, lo que exige el empleo de metodologías cuantitativas, sobre todo, en el aspecto financiero.

Otra definición nos indica que la toma de decisiones es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados. (Arturo, 2018)

2.2.1. Etapas de la toma de decisiones

Como ya se ha dicho, la toma de decisiones no puede ser producto de la improvisación que es un proceso que incluye las siguientes etapas:

- **Identificar el problema:** En una organización, se considera un problema a cualquier situación relacionada con la disminución de los resultados, lo cual afecta las finanzas de la misma, ya que, si se produce menos, se vende

menos, se obtienen menos ingresos, los egresos permanecen, por lo tanto, las utilidades disminuyen.

- **Analizar el problema:** El análisis del problema consiste en determinar las causas del mismo, para establecer medidas tendientes a corregirlo y lograr o superar los estándares de utilidades previamente planificados.
- **Obtención de información:** Es necesario obtener la información necesaria de modo que la misma permita una visión clara de la realidad, para tomar las medidas necesarias para corregirlo.
- **Elaboración de una alternativa:** En función de la información obtenida, en este caso, a la realidad financiera, se pueden establecer parámetros tendientes a corregir la deficiencia encontrada y con ella la solución de la dificultad detectada.
- **Aplicación:** La aplicación es una de las partes más importantes del proceso, pues es la que va a poner en marcha la estrategia tendiente a enfrentar al problema para su solución. De nada sirven los mejores planes, si los mismos no se aplican o ejecutan, pues se convierten en letra muerta.
- **Evaluación:** Hay que dar un tiempo prudencial a alternativa producto de la decisión tomada con la finalidad de determinar de qué manera opera en la solución del problema. Si sus resultados son los esperados se pasa a la siguiente faceta que es la implementación.
- **Implementación:** Consiste en la aplicación definitiva de la alternativa encontrada, producto de la toma de decisiones, para que la misma corrija definitivamente el problema encontrado.

A ello, debemos sumar que, aunque en un momento, la alternativa presentada satisfaga las expectativas organizaciones, la misma no debe ser considerada definitiva y debe ser evaluada periódicamente, pues sabemos que vivimos en un mundo de cambios permanentes que afectan a las empresas y que lo que puede ser excelente hoy en un futuro cercano puede ofrecer resultados deficientes.

2.3. Decisiones organizacionales

Todas las empresas requieren de constantes tomas de decisiones, sobre todo en el mundo competitivo en el que vivimos, en el cual hay que variar estrategias, corregir o mejorar rumbos, para mantener la competitividad; esto se da en grandes y pequeñas empresas.

Sin embargo, esta competitividad permanente de organizaciones enfocadas en los mismos rubros, nos llevan a hacer un análisis interesante. En estos momentos, a manera de ejemplo Cable & Wireless incrementó el costo del servicio de internet sin consultar a los usuarios, decisión que llevó a Cable Onda a tomar la misma decisión. Como puede verse, ninguna de las dos empresas ofrece algo mejor al usuario; sin embargo, elevan los costos sin consultar al usuario.

Debemos aceptar que entre estas empresas no existe una verdadera competitividad, pues como muy pocas empresas ofrecen este servicio, se mantiene una especie de monopolio, en el cual se ponen de acuerdo de manera que la

aplicación del incremento solo los beneficia a ellos sin tomar en cuenta a los usuarios.

Aunque vivimos en una sociedad de libre mercado, eso no ocurre en la práctica. Otro ejemplo, es de las empresas dedicadas al suministro de combustible, el cual incrementan o reducen uniformemente, sin que una empresa ofrezca una mejor opción que otra.

Ahora, bien, según Gaynor (2005) lo que ocurre es que “El inmenso número de comportamientos “automáticos” son una contundente prueba de ello. Por lo tanto, es muy importante que el gerente, directivo y ejecutivo como así también el consultor a asesor para de esta posición donde podemos decir que la mayor parte de las empresas están congeladas”, es decir, avanzan a un solo ritmo.

Las decisiones organizacionales, tal vez en este caso, en Panamá que es un país, muy pequeño funcionan, pero tal vez en otros países no lo hagan, pues la competencia constante, es una pugna por alcanzar el liderazgo del mercado; aunque no por ello, puede haber descuidos. Si observamos Coca Cola tiene un incuestionable liderazgo en la competencia por el liderazgo en el mercado de las gaseosas, lo cual no es obstáculo para que continúe sus campañas, producto de decisiones, para ser más agresiva, mediante el acaparamiento del mercado y con ello, conservar el liderazgo y aumentarlo con respecto a la realidad de sus competidores.

2.4. Solución de problemas

Para la solución de los diferentes problemas que se dan en la toma de decisiones, es necesario conocer el problema a fondo.

Para ello, los encargados de tomar las decisiones deben estar al tanto del problema y de todos los elementos que lo rodean; para ello, deben investigar permanentemente, para obtener información veraz y confiable.

Una vez lograda la información, es necesario analizarla, es decir, verla a través de cada una de sus partes, con el objetivo de ver todas las aristas que puede tener un problema. También, en base a esta información hay que priorizar, es decir, tomar decisiones de acuerdo con el nivel de importancia que tiene sus componentes; observemos que nuestro país, a manera de ejemplo, se encuentra en una situación caótica, por el efecto mediático de que las personas se interesan más por los resultados del Campeonato Mundial de Fútbol que por la cadena de corrupción que afecta la economía nacional o el robo de trescientos millones de balboas que pueden afectar la jubilación de los panameños. No obstante, a pesar de que, en países vecinos, la gente preocupada por su futuro ha iniciado una lucha para enfrentar fenómenos similares; en nuestro país se duerme el sueño eterno, sin darnos cuenta del grave problema que se nos avecina, y que nos afectará no solo a nosotros sino también a las generaciones que están por venir.

2.5. Objetivos de la gestión financiera

Se conoce con el nombre de gestión financiera al manejo adecuado de los recursos financieros con que la misma cuenta; para ello, un programa adecuado de gestión financiera debe contemplar los siguientes objetivos:

Determinar las fuentes de financiamiento: Debe conocerse con precisión cuáles son las fuentes de financiamiento con que se cuenta, para llevar a ejecución los diferentes planes y programas con los que cuenta la empresa.

Establecer los campos de inversión atendidos: es necesaria la existencia de un programa claro que nos indique dónde se debe invertir, cuánto se debe invertir, y cómo avanzan las inversiones.

Evaluar resultados de liquidez y rentabilidad: constantemente se debe tener un informe detallado acerca de la liquidez y rentabilidad, lo cual permitirá un mejor conocimiento de la realidad; es decir si la empresa tiene liquidez y rentabilidad, significa que la misma avanza adecuadamente; sin embargo, si estos factores van en descenso significa que existen problemas que deben ser corregidos para mantenerlos e incrementarlos.

Analizar el grado de cobertura de deudas: Se deben analizar las deudas de la empresa para determinar cómo está su cobertura, lo cual abre nuevas posibilidades de endeudamiento para incrementar el desarrollo de la empresa o la búsqueda de fórmulas para enfrentar la deuda existente en un momento dado.

Determinar niveles de movilización de los recursos: es importante conocer cómo se movilizan los recursos, hacia dónde se canalizan, para poder determinar si los mismos ofrecen los resultados esperados.

2.6. Toma de decisiones y control operativo

Se define el control operativo como: “la responsabilidad de los gerentes de nivel medio como aquellos que realizan funciones de supervisión en los niveles inferiores o primer nivel. Es el proceso mediante el cual la organización se asegura de que las tareas específicas sean realizadas con efectividad.” (Peláez, Guido, 2011) Por lo tanto, en este punto hay que dejar claro que la toma de decisiones es fundamental, pues va a ser el ente que permite el adecuado funcionamiento de la empresa.

2.7 Toma de decisiones y control administrativo

Sabemos que el control es una etapa primordial en la administración, ya que: “aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.” (Peláez, Guido, 2011)

Es oportuno agregar que según Henry Fayol: “El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente” (Peláez, Guido,

2011); a ello, nos parece pertinente agregar la definición de Robert B. Buchele quien sostiene que control es: “El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias” y Robert C. Appleby sostiene que el control es: “La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.” (Peláez, Guido, 2011)

El autor en mención, se refiere a los principios del control, o sea en los pilares que el mismo debe fundamentarse son:

- **De los objetivos.** El control es un medio para alcanzar los objetivos que la empresa se ha propuesto lograr.
- **De la oportunidad.** El control para que sea eficaz necesita ser oportuno.
- **De las desviaciones.** Todas las variaciones o desviaciones deben ser analizadas, para conocer sus causas y evitar que se repita.
- **De los estándares.** El control necesita de estándares.
- **De principio de excepción.** El control debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas.
- **De la función controlada.** la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

(Peláez, Guido, 2011)

Y, nos aclara también la existencia de varias técnicas y métodos para alcanzar un adecuado control, entre las que tenemos:

- Contabilidad.
- Auditoría.
- Presupuestos.
- Reportes.
- Informes.
- Formas.
- Archivos (memorias de expedientes).

(Peláez, Guido, 2011)

2.8. Métodos para la toma de decisiones

Existen muchos métodos para la toma de decisiones, pero fundamentaremos nuestro punto de vista en las que nos señala Alberto Tovar, quien presenta nueve opciones, a saber:

1.- Pros y contras: un primer acercamiento a cualquier resolución es hacer una lista de beneficios y perjuicios de las diferentes opciones. En ese caso, se debe evitar el sesgo. Es conveniente preguntarle a alguien externo para buscar tener una posición mesurada. (TOVAR, 2015) Este método requiere la opinión de un externo, pues la decisión que se tome debe estar libre de sesgos, es decir, bien mesurada.

2.- Matriz Eisenhower: muy útil para ubicar las prioridades entre un sinnúmero de acciones que no pueden hacerse al mismo tiempo. (TOVAR, 2015)
Se caracteriza para la elección de prioridades, en orden de importancia, para ir resolviendo situación por situación.

Es decir: Mide en un eje lo importante y en el otro lo urgente, ubicando lo que requiere una atención inmediata y lo que se puede dejar para después o delegar. (TOVAR, 2015)

3.- FODA: es un análisis que nos ayuda a ubicar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un determinado proyecto.

En el terreno personal es una buena guía para hacer un estudio un poco más detallado de las implicaciones de una decisión. (TOVAR, 2015)

Este método es muy utilizado en nuestro país, se fundamenta en las

Fortalezas: se determinan las fortalezas de la organización frente a un hecho.

Oportunidades: se analizan y enumeran las oportunidades que tiene la empresa para resolver una dificultad.

Debilidades: se determinan y analizan cuáles son las debilidades de la empresa, ante una situación específica.

Amenazas: se examinan cuáles son las posibles amenazas que impidan la consecución de un objetivo propuesto.

4.- Océano Azul: es una matriz de cuatro cuadrantes que sobre un producto en particular sirve para definir: ¿qué eliminar?, ¿qué reducir? ¿incrementar? o ¿crear?

Es una buena forma de forzar la creatividad en las alternativas de inversión.
(TOVAR, 2015)

Establece cuatro cuadrantes, que permiten una visión clara acerca de la situación, para tomar una decisión acertada en un momento dado.

5.- Mapas mentales: tienen la gran ventaja de ser visuales y permiten hacer todas las ramificaciones de un evento. Es una buena guía para repasar e ir agregando pendientes o consecuencias. (TOVAR, 2015) Es un diseño que nos permite observar la realidad de la empresa desde todas sus aristas.

6.- Kepner y Tregoe: es un esquema en el que se ponderan las características de cada opción para valorarlas de manera específica e incluso considerar aspectos cualitativos. También hace énfasis en los planes de contingencia. (TOVAR, 2015) Es un interesante método que permite ver el problema desde todas las perspectivas y, por ende, permite una mejor toma de decisiones.

7.- Diagrama de Ishikawa o de espina de pescado: llamado así por la figura que se desarrolla visualmente, sirve para definir cada una de las causas de una situación. (TOVAR, 2015) Se fundamenta en la identificación de las causas del problema, para enfrentarlo desde la óptica de cada una, lo cual promete una toma más eficiente de decisiones.

8.- Diagrama de decisiones eficientes: ya reseñado en este espacio, busca tener un ciclo completo, en el que se realizan los siguientes pasos: diagnóstico, alternativas, escenarios, riesgos, resolución y retroalimentación. (TOVAR, 2015) Este diagrama resulta, como su nombre lo indica muy eficiente, ya que toma en cuenta diversos factores, lo cual genera un abanico de posibilidades eficaces en la toma de la decisión más acertada:

- **Diagnóstica:** se diagnostica la causa del problema, a qué se debe, cómo actúa, lo que nos permite una idea acerca de cómo afrontarlo.
- **Alternativa:** nos permite una posibilidad para resolver el problema.
- **Escenario:** Nos indica el escenario en que se encuentra el problema; en este caso, el escenario es financiero, pues son las finanzas las que permitirán la toma de una u otra decisión ante un problema determinado.
- **Resolución:** Es el planteamiento para resolver la situación encontrada, de modo que la misma sea corregida.
- **Retroalimentación:** Consiste en realimentar el estudio, de modo que puedan obtenerse nuevas experiencias que ayuden en el futuro a resolver dilemas similares.

9.- Árboles de decisión: se van derivando las consecuencias de la resolución en secuencia y los posibles cursos de acción a seguir. (TOVAR, 2015)
La resolución, en este caso se presenta a manera de secuencia, para determinar los posibles cursos a seguir para solucionar un problema dado.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Se ha dicho ya que nuestra investigación tiene rasgos descriptivos, puesto que se enfoca en describir la influencia de las finanzas en la toma de decisiones de las empresas, las cuales, tanto en el sector público como en el privado son objeto de decisiones desacertadas debido a la realidad en permanente variación que vive el mundo actual. Es decir, la investigación que se presenta, analiza la realidad de las finanzas para tomar decisiones acertadas.

Un ejemplo, claro lo podemos observar en la situación que se está dando en estos momentos con un desfalco de trescientos millones de dólares en la Caja de Seguro Social, lo cual afecta los programas de invalidez, vejez y muerte. (La Prensa, 16 de abril de 2018). Es decir, en estos momentos, La Caja de Seguro Social tiene un faltante de B/.300.000.000.00, lo cual merma sus finanzas; las preguntas que surgen ahora son:

- ¿Cómo la institución hará frente a sus responsabilidades con este faltante?
- ¿De qué manera la nueva realidad de las finanzas de la institución afecta la toma de decisiones?
- ¿Qué decisiones tomará la Caja de Seguro Social en virtud de su nueva realidad financiera?

Este es solo un ejemplo de la complejidad de la realidad y lamentablemente, en este sentido nos encontramos con el hecho de que el faltante se debe,

probablemente a un peculado cometido por funcionarios irresponsables, quienes para satisfacer sus apetitos desmedidos no les importa el futuro de muchos panameños que dependen de esos fondos faltantes.

3.2. Preguntas orientadoras

Son varias las preguntas que orientan la presente investigación, como veremos a continuación:

Pregunta rectora:

¿De qué manera la realidad de una empresa afecta la toma de decisiones que se dan dentro de la misma?

Preguntas secundarias:

¿Qué son las finanzas?

¿Cuáles son los criterios que se deben tomar en cuenta para la toma de decisiones?

¿Cómo debe analizarse la realidad financiera de una empresa para tomar decisiones acertadas que mejoren el rumbo de la empresa?

3.3. Fuentes de consulta

En la elaboración de nuestro trabajo, se ha logrado información por varios métodos, a saber:

3.3.1. Consultas bibliográficas

Se consultan obras actualizadas de autores reconocidos dentro del campo de estudio, con el fin de tener información veraz y actualizada sobre el tema a investigar, aunque se advierte que no se han encontrado suficientes fuentes especializadas que traten el tema.

3.3.2. Consultas a especialistas

Para enriquecer nuestra investigación, consultamos especialistas en la materia para que nos orienten acerca de la realidad detectada, de modo que la misma sea tratada de la mejor forma posible, lo cual compensa en alguna medida la ausencia de fuentes especializadas sobre el tema.

3.3.3. Consultas en internet

Se consultan blogs, libros electrónicos, artículos de revistas especializadas con la finalidad de enriquecer la información presentada.

3.3.4. Aplicación de encuestas

También aplicamos encuestas, esta vez, a personas conocedoras del tema, como a profesionales de áreas diversas, pues las decisiones que se deben tomar no solo se enfocan desde el punto de vista empresarial, sino que también se toman decisiones fundamentadas en las finanzas personales.

El instrumento aplicado se compone de diez preguntas con respuestas cerradas, que nos permiten la elaboración de cuadros estadísticos que reflejan las diferentes realidades encontradas.

3.3.5. Análisis de casos

Finalmente, se examinan algunos casos en el que se observan situaciones que ameritan la toma de decisiones fundamentadas en el conocimiento de la realidad de las finanzas. Estas se toman en cuenta en diferentes niveles, con lo que se determina con claridad que nuestro estudio tiene niveles de macro y micro aplicación en la realidad.

3.4. Tratamiento de la información

La información será tratada de manera científica; es decir, los diversos datos obtenidos, los visualizaremos no solo desde el punto de vista de la recopilación, sino que interpretaremos los mismos, de modo que surtan mejores efectos en el desarrollo de la investigación.

Así mismo, los datos serán tratados de acuerdo con las Normas APA 2018, para que la investigación esté a tono con las normas de investigación vigentes a nivel internacional.

3.5 Esquema de variables

A continuación, se presenta la definición de las variables, tanto dependiente e independiente, lo cual nos guiará hacia la formulación de las hipótesis de estudio.

Veamos:

Variable dependiente:

La toma de decisiones.

Variable independiente:

Las finanzas.

3.6. Definición conceptual de variables

Finanzas:

Conjunto de actividades que tienen relación con el dinero. (Wikipedia, 2018)

Toma de decisiones:

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). ((Wikipedia, 2018)

3.7. Definición operacional de variables

Finanzas: Las finanzas operan como punto de partida para la toma de decisiones dentro de una empresa.

Toma de decisiones: La toma de decisiones es la reacción que se propone realizar en torno a una situación específica en un momento dado.

3.8. Hipótesis

De acuerdo con el esquema de las variables, tenemos dos hipótesis posibles, que presentamos a continuación:

H_1 Las finanzas influyen en la toma de decisiones de una empresa.

H_0 Las finanzas no influyen en la toma de decisiones de una empresa.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Obtenidos a través de una encuesta

Con la finalidad de conocer el punto de vista de otras personas en cuanto a la importancia de las finanzas en la toma de decisiones, se ha aplicado una encuesta, la cual fue respondida por dieciocho personas y nos ofrece los resultados siguientes:

La primera pregunta cuestiona acerca de la dedicación de los encuestados. Los resultados obtenidos son los siguientes; 4 encuestados (22.22%) dicen que son empresarios; 4 (22.22%) que son administradores de empresas, 7 (38.89%) indican que son profesionales de otras áreas y 3 (16.67%) señalan que son trabajadores. (Ver Cuadro N°1).

Cuadro 1, dedicación de los encuestados.

Actividad	Cantidad	Porcentaje
Empresario	4	22.22
Administración de empresas	4	22.22
Profesionales de otras áreas	7	36.89
Trabajadores	3	16.67

Fuente: Encuesta aplicada por el autor.

Gráficas 1, dedicación de los encuestados.



La segunda pregunta indaga a los encuestados en torno en qué se fundamentan a la hora de tomar decisiones. Las respuestas brindadas fueron las siguientes: 3 encuestados (16.67%) respondieron que se fundamentan en su experiencia; frente a 5 (27.78%) que respondieron que se fundamentan en la intuición, 6 (33.33%) que nos dicen que sus decisiones las toman en base a sus conocimientos académicos y 4 (22.22%) los cuales indican que toman sus decisiones después de la evaluación de sus finanzas.

Estas respuestas nos parecen sumamente interesantes por una serie de motivos, pues apenas un 22.22% de las decisiones se fundamentan en la evaluación de las finanzas. La evaluación, como sabemos, permite el conocimiento de la realidad en circunstancias específicas, las cuales sirven como indicadores

para tomar decisiones con fundamentos funcionales. Es preocupante que un 28% de los encuestados toman sus decisiones en función de la intuición, la cual puede ser engañosa desde el punto de vista de que la misma, si bien es cierto puede ofrecer resultados halagadores, de la misma manera puede producir fracasos.

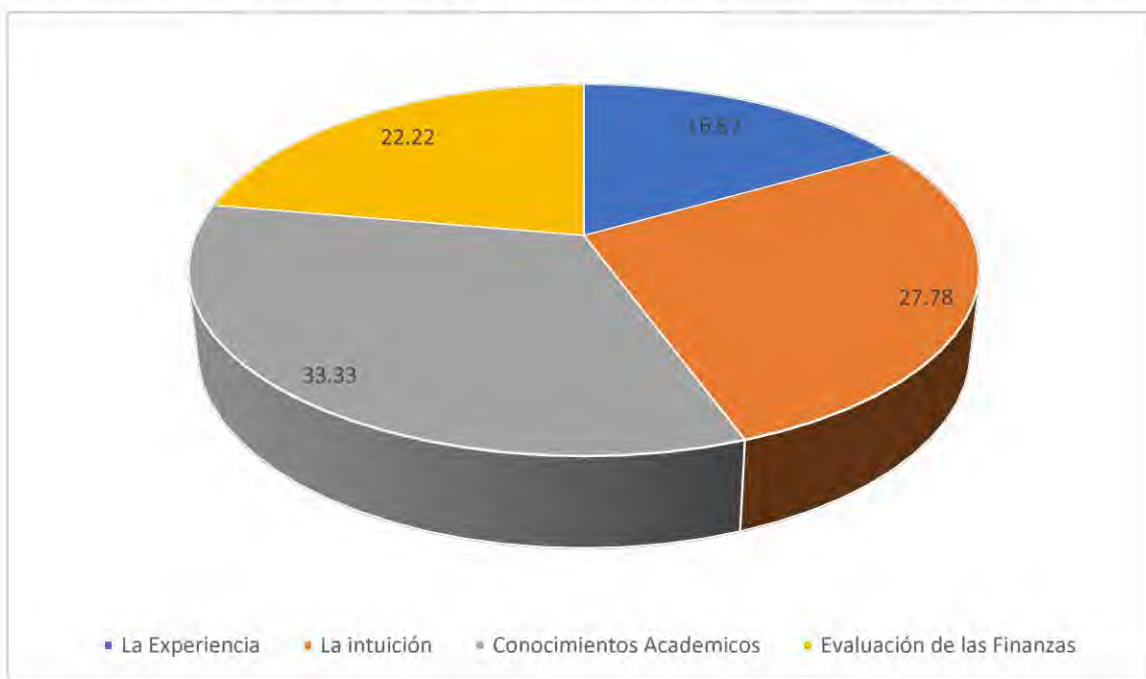
A ello, hay que sumar que más del 33% de los encuestados sostienen que toman sus decisiones en función de sus conocimientos académicos, los cuales, sin lugar a dudas son de gran valía; pero hay que tomar en cuenta otros factores, ya que los conocimientos académicos, se fundamentan en elementos teóricos, los cuales lógicamente no son aplicables a todas las situaciones, ni a todos los escenarios que se presentan en la práctica de todas las actividades, por ende, las relacionadas con las finanzas. (Ver Cuadro N°2)

Cuadro 2, fundamentos empleados para la toma de decisiones.

FUNDAMENTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
La experiencia	3	16.67
La intuición	5	27.78
Conocimientos académicos	6.	33.33
Evaluación de las finanzas	4	22.22

Fuente: Encuesta aplicada por el autor.

Gráficas 2, fundamentos empleados para la toma de decisiones.



La tercera interrogante del instrumento, cuestiona lo siguiente: A su juicio, dentro de las actividades de una empresa la toma de decisiones es una actividad fundamental, medianamente importante, no es importante.

15 encuestados (83.33%) nos dicen que la actividad de toma de decisiones es fundamental, frente a 2 encuestados (11.11%) que nos dicen que es una actividad medianamente importante y un encuestado (5.56%) que nos dicen que la toma de decisiones no es una actividad realmente importante. Coincido totalmente en cuanto a que la toma de decisiones es fundamental en la empresa, pues las decisiones son las brújulas que enrumban el destino de la empresa, y se espera que las mismas indiquen un destino exitoso.

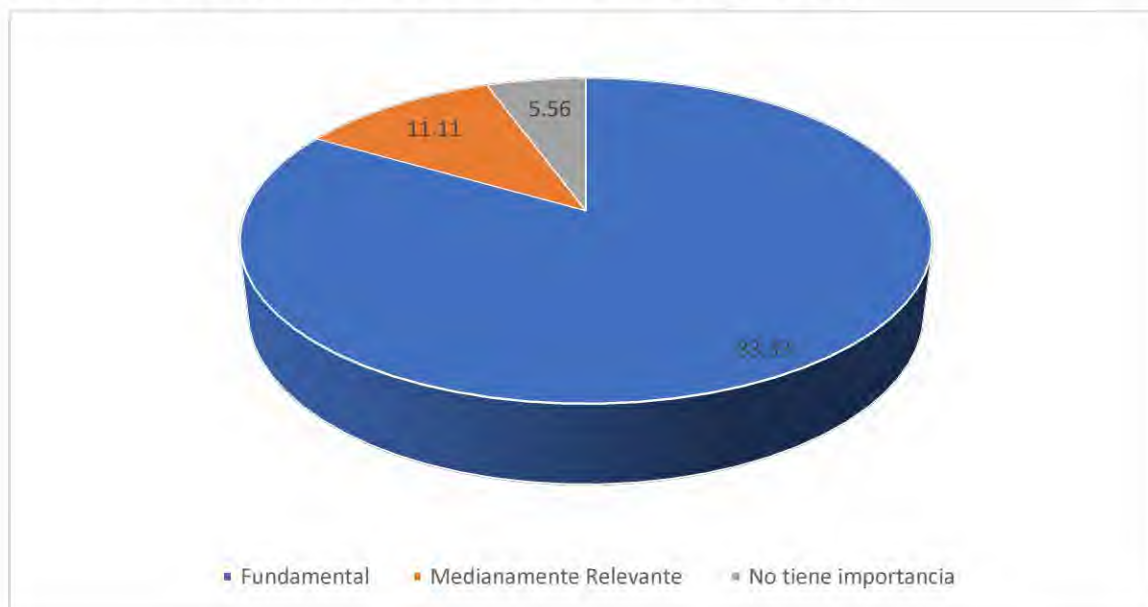
También me parece un poco preocupante que 2 encuestados (11.11%) indiquen que la toma de decisiones es una actividad medianamente fundamental. Sin embargo, debemos reconocer que más del 83% opinaron que, en efecto la toma de decisiones es una actividad realmente fundamental.

Cuadro 3, opinión de los encuestados sobre la relevancia de la toma de decisiones.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Fundamental	15	83.33
Medianamente relevante	2	11.11
No tiene importancia	1	5.56
Total	18	100

Fuente: Encuesta aplicada por el autor.

Gráficas 3, relevancia en la toma de decisiones.



La siguiente pregunta indaga a los encuestados sobre el carácter del conocimiento de las finanzas para la toma de decisiones. Las respuestas obtenidas son la siguientes: 15 encuestados (83.33%) señala que este hecho es fundamental; mientras que 2 encuestados (11.11%) sostienen que es medianamente indispensable y existe un encuestado (5.56%) que señala que el conocimiento de las finanzas de la empresa no es importante para la toma de decisiones.

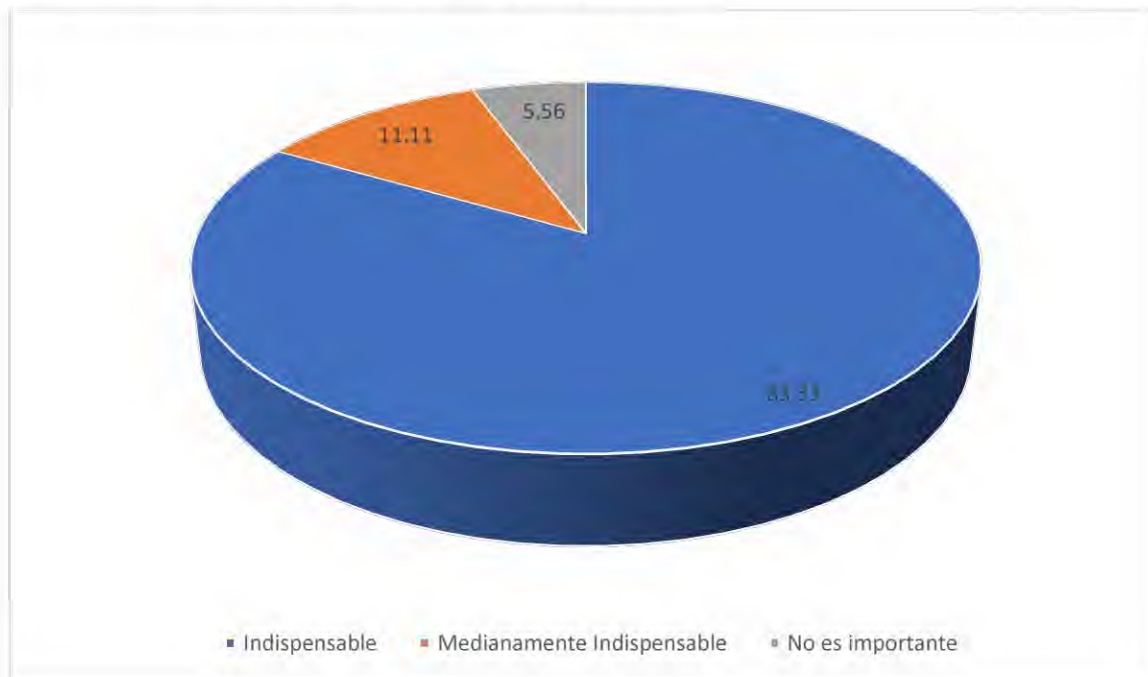
Es obvio que la mayoría valora la importancia de conocer las finanzas a la hora de la toma de las decisiones, pues son estas las que permitirán la ejecución de los proyectos y actividades planificados. (Ver Cuadro N°4)

Cuadro 4, opinión de los encuestados acerca del conocimiento de las finanzas en la toma de decisiones.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Indispensable	15	83.33
Medianamente indispensable	2	11.11
No es importante	1	5.56
Total	18	100

Fuente: Encuesta aplicada por el autor.

Gráficas 4, opinión de los encuestados acerca del conocimiento De las finanzas en la toma de decisiones.

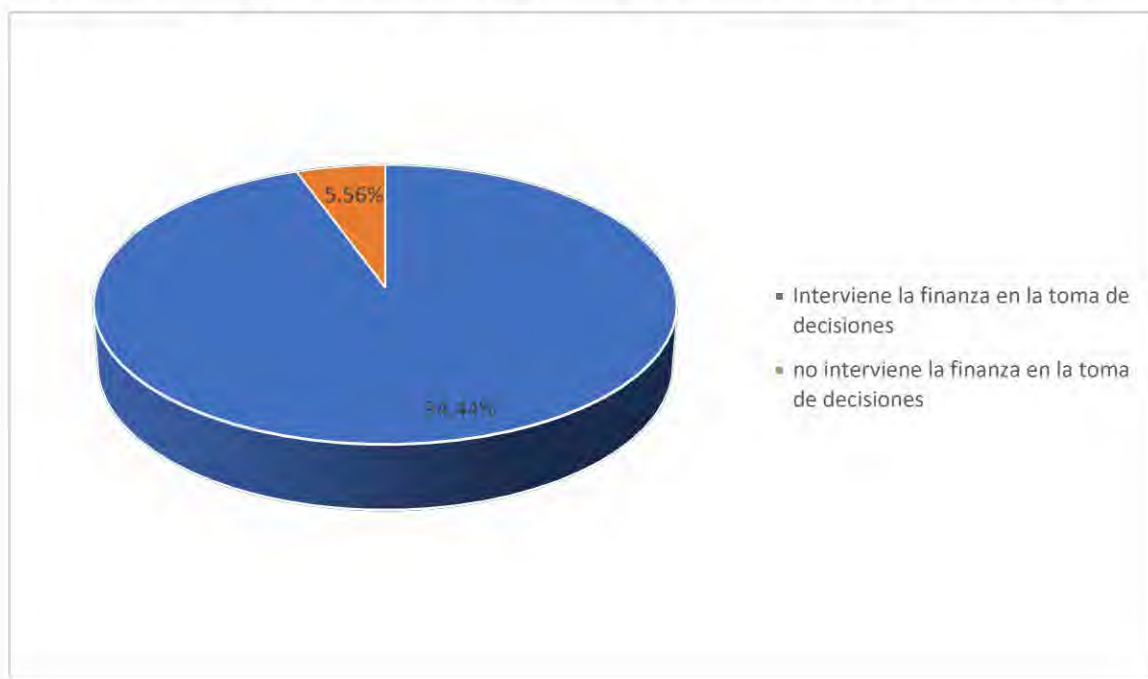


La última pregunta del instrumento cuestiona a los encuestados en torno a si consideran que es importante considerar las finanzas a la hora de tomar decisiones. Las respuestas que obtuvimos son del tenor siguiente: 17 encuestados responden de manera afirmativa (94.44%), mientras que el 5.56% (1 encuestado), responde de manera negativa, lo que nos deja claro que se deben tomar en cuenta las finanzas a la hora de tomar de decisiones.

Cuadro 5, finanzas en la toma de decisiones.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Influye	17	94.44%
No influye	1	5.56%

Gráficas 5, importancia de la finanza en la toma de decisiones.



4.2. Análisis de casos

A continuación, se presentarán algunos casos en los cuales se consideran las finanzas a la hora de tomar de decisiones.

4.2.1. Caso hipotético

La toma de decisiones debe ser una acción bien planificada y debe tomar en cuenta las finanzas para no incurrir en el problema de que en lugar de encontrar soluciones se produzcan nuevas dificultades. Vemos, por ejemplo, que en la Panadería Juanita una viril cuesta B/.75; mientras que en Abarrotería Dimas el mismo viril tiene un precio para el consumidor de B/.0.50. ¿Cómo explicamos,

entonces, que el lugar donde se produce el pan lo venda a precio más elevado que en un sitio que lo revende?

Definitivamente, aquí entran en juego la toma de decisiones, pues es posible que la demanda de Panadería Juanita sea tan alta que pueda vender su producto a un precio más elevado; o puede ser que Abarrotería Dimas utilice el pan como enganche para atraer clientes, por lo que no lo utiliza con el fin de ganarle al mismo producto, sino de atraer clientes que por comprar el pan llevan otros productos, lo que se convierte en la ganancia real.

4.2.2. Caso Ricardo Pérez S.A.

En Ricardo Pérez S.A. recientemente se dieron varias decisiones relacionadas con el despido de empleados, a través de una nota en la que se les explica que la empresa prescinde de ellos, ya que serán reemplazos por nuevas tecnologías,¹ tal como se lee en la siguiente reseña publicada por Rekha Chandiramani La Estrella de Panamá del 4 de abril de 2018:

Ricardo Pérez, S.A., que en abril pasado oficializó la venta del 70% de la empresa a la japonesa Itochu, anunció una serie de despidos 'por un proceso de reorganización que requiere menos niveles jerárquicos'.

A través de un comunicado interno que circuló entre los colaboradores, la empresa indica que las exigencias del mercado actual en la cambiante

¹ Ver nota de Ricardo Pérez en Anexos.

industria automotriz requieren la implementación de una nueva estructura organizacional que les permita ser más eficientes y responder a la estrategia de negocio.

La nueva estrategia incluye reducir ciertas posiciones, agrupar funciones y procesos similares.

La empresa calificó la decisión como difícil, pero también 'necesaria'.
(Chandiramani, 2018)

Asimismo, en este momento se vive la eliminación de una decisión tomada, por efecto de las finanzas en la toma de la decisión de incrementar el costo de la energía eléctrica, que tuvo como resultado una movilización de diversos sectores en Panamá, lo cual se reflejó en el hecho de que el presidente de la República, derogó el aumento. (Aparicio, 2018), nos dice:

La Asamblea Nacional, a través de la Comisión de Presupuesto, pedirá al Órgano Ejecutivo el informe de ejecución presupuestaria actualizado de las instituciones estatales hasta junio de 2018 para buscar alternativas para financiar los \$60 millones y evitar el aumento en la tarifa de energía eléctrica, sin que ese dinero salga de la dispensa solicitada por el Ejecutivo: “

Segundo semestre de 2018. Ahora será asumida por el Gobierno Central

Presenta ajustes en todos sus componentes.

\$0.19 millones para distribución, comercialización y alumbrado público.

\$31.08 millones para transmisión.

\$29.06 millones para generación.

En total, estos ajustes representan \$60 millones.

Ayer durante la comparecencia ante el pleno legislativo del administrador de la Autoridad de los Servicios Públicos (ASEP), Roberto Meana, del gerente general de la Empresa de Transmisión Eléctrica ETESA); Gilberto Ferrari, y del Secretario de Energía, Víctor Urrutia; la presidenta de la Asamblea Yanibel Ábrego aseguró que aparte de la dispensa, se analizarán otras alternativas para ver de dónde se pueden buscar los fondos para financiar los \$60 millones que se requieren

Ábrego respondió así a una sugerencia que hizo la diputada Dana Castañeda a la ministra de Economía y Finanzas, Eyda Chinchilla de Varela (que se encontraba como invitada en el pleno legislativo) para que, de manera separada y de forma rápida, se discuta un proyecto de ley para buscar los \$60 millones, y no junto con la petición de la dispensa de \$300 millones del Ejecutivo para financiar obras en ejecución.

'Hay que buscar soluciones para que el pueblo no cargue con esos aumentos producidos por la incapacidad de los responsables de administrar estas instituciones', precisó Castañeda.

Durante la comparecencia de los directivos de la ASEP; Etesa y la Secretaría Nacional de Energía, la diputada Zulay Rodríguez, del Partido Revolucionario

Democrático (PRD), cuestionó por qué los costos ineficientes fueron incorporados en el alza de la tarifa anunciada, cuando no lo permite la ley.

Añadió que tanto Ferrari como Meana han dicho públicamente que cargaron costos ineficientes por la demora en la construcción de la tercera línea de transmisión a la tarifa eléctrica. Criticó al secretario de Energía, Víctor Urrutia, quien respondió que la ley solo permite la incorporación a la tarifa de los costos eficientes.

¿Por qué, como secretario de energía, no objetó nada?, preguntó Rodríguez a Urrutia, quien respondió que el tema de que constituye un costo ineficiente es un tema relativo y detalló que se tiene una situación real de que hay un atraso en la puesta en servicio de esta línea que fue licitada después de la fecha en que se había concebido que debía estar lista.

'Esa mala decisión causó algunos costos adicionales que le ha generado graves perjuicios no solo a ETESA, sino al resto del país y lo que se ha hecho es una especie de reingeniería de las finanzas para permitirle a ETESA no caer en una situación financiera delicada mientras se recupera de los efectos de este atraso', destacó Urrutia.

En tanto, Ferrari explicó que el atraso en la construcción de la tercera línea de transmisión se incluyó en este pliego tarifario, al cual le quedan tres años, mientras que el costo de la construcción de la línea e indemnización de servidumbres se amortizará en un periodo de 30 años.

Ferrari también se refirió a la situación económica de ETESA y señaló que en 2017 solo tuvo \$700 mil de ganancias estimadas. Sostuvo que desde la privatización del sector eléctrico de 1997 al 2018, los aportes de ETESA al Estado han sido alrededor de \$40 millones.

No obstante, indicó que la empresa ha sido autosuficiente por este término.

De igual manera, resaltó la importancia de que la Asamblea Nacional discuta y apruebe el proyecto 573 que reforma la ley de ETESA para alejar a la empresa de las manos de la política.

‘Lo que busca este proyecto de ley es alejar a la empresa de la injerencia de la política, un tema que es altamente técnico, que tenga la independencia y pueda gestionarse como una empresa privada’, dijo.

El también diputado perredista Quibián Panay manifestó, por su parte, que en estos 21 años de privatizaciones sin duda ETESA tuvo momentos en que funcionó eficientemente.

‘Ahora estamos hablando de modificar la ley. Lo importante es que hay una empresa que le ha generado, por sus atrasos, considerables erogaciones al Estado por administraciones ineficientes y se tiene que dar un amplio debate de esta norma’, señaló.

En tanto, al administrador de la ASEP, Roberto Meana, coincidió en que ETESA debe tener un manejo más eficiente, y enfatizó que hay que buscar alternativas para que esté a la par de las empresas eléctricas del sector privado.

'Que ETESA tenga la velocidad de reacción para disminuir esos costos, eso no significa salirse de la fiscalización de la Contraloría de la República, sino de agilizar el desempeño de la misma', destacó.

La diputada independiente Ana Matilde Gómez también cuestionó a los directivos Meana, Ferrari y Urrutia, al señalar que 'la gente no cree en nada de lo que ustedes están haciendo'.

Ferrari, al ser preguntado por Gómez del por qué se decidió fijar un alza en la tarifa eléctrica y cargársela a los consumidores, explicó que para poder lograr que una empresa sea autosuficiente tiene que generar ingresos y el único lugar de donde vienen los ingresos de ETESA es de las tarifas.

Amplió diciendo que la empresa hace sus adquisiciones de deuda y con la tarifa logra su posterior repago.

Ferrari incluso le respondió a la diputada Gómez que tanto ella como todos los panameños pagan hoy 20% menos de lo que pagaban hace cuatro años en la tarifa. 'El kilovatio hora estaba cuatro centavos más caro de lo que se paga hoy', aseguró.

La comparecencia de los tres funcionarios en el pleno legislativo continuará hoy en horas de la tarde.

En las afueras del Palacio Justo Arosemena, un grupo de educadores, estudiantes universitarios y obreros del Sindicato Único de Trabajadores de la Construcción y Similares protestó contra el alza de la tarifa eléctrica inicialmente anunciada por el Gobierno y que luego fue suspendida

El secretario general del Suntracs, Saúl Méndez, pidió al Ejecutivo derogar la resolución que avaló el aumento. (Aparicio, 2018)

Como vemos, se tomó la decisión de incrementar el costo de la energía eléctrica en función de un indicador financiero, aunque no se tomó en cuenta a los consumidores, quienes, en última instancia, era sobre quienes recaerían todos los efectos de este incremento, lo que nos lleva a la conclusión de que, la consulta es fundamental en la toma de cualquier tipo de decisiones, máxime si la decisión tiene implicaciones financieras.

4.2.3. Decisiones personales

Vemos con preocupación que la toma de decisiones en función de las decisiones, no solo se da a nivel del Estado y de organizaciones empresariales, sino que se da en el campo personal. Observemos:

4.2.3.1. Endeudarse para pagar deudas

Muchas personas con el objetivo de afrontar sus deudas, incurren en lo que se llama refinanciamiento o consolidación de deudas, que no es otra cosa que

obtener préstamos nuevos para pagar las deudas que ya tienen, bajo el enganche de que pagan lo que deben y les queda dinero, sin percatarse de que en realidad lo que ocurre es que les alargan los plazos e incrementan su nivel de endeudamiento, lo cual a la larga hace que la deuda sea impagable, pues la capacidad de endeudamiento colapsa tanto por la capacidad de financiamiento disponible, como por la edad de la persona.

Otra alternativa muy considerada por las personas es el uso de tarjetas de crédito, con el autoengaño de que la utilizarán solo en caso de emergencia; sin embargo, el dinero disponible en una tarjeta de crédito es un préstamo con intereses muy altos, y lo peor es que, sin darse cuenta, las personas llevan sus tarjetas de crédito hasta el límite sumergiéndose en una situación de endeudamiento sin salidas; a menos que se recurra a una nueva tarjeta de crédito, con la engañosa compra de saldo, lo que en realidad, al poco tiempo, deja a la persona con la deuda de la primera tarjeta sumada a la deuda adquirida en la nueva tarjeta.

La segunda opción es despojarse de las propiedades con el fin de pagar deudas, lo cual es una idea errónea que para nada contempla las finanzas, tal como nos lo aclara la Carta del ex presidente de los Estados Unidos Abraham Lincoln para su hermano Johnston con el fin de que el mismo logre mejorar sus finanzas:

ABRAHAM LINCOLN NIEGA UN PRÉSTAMO²

² www3.ich.edu.mx/files/.../prudencia-abraham-lincoln-niega-un-prestamo.pdf

Abraham Lincoln escribió esta carta a su hermanastro John D. Johnston, quien le había escrito a Lincoln que estaba "en bancarrota" y sufría aprietos financieros en su granja familiar de Coles County, Illinois, y necesitaba un préstamo. El ofrecimiento de una garantía de aportaciones paralelas era un reconocimiento de que "toda la dificultad radica en este hábito de desperdiciar el tiempo", y que adoptar el hábito de trabajar era más importante para Johnston que obtener un préstamo.

[24 de diciembre de 1848]

Querido Johnston:

No creo que sea conveniente que cumpla con tu requerimiento de darte ochenta dólares. En diversas ocasiones, cuando te he ayudado un poco, me has dicho que con eso te arreglarías, pero al poco tiempo te he encontrado nuevamente en las mismas dificultades. Esto sólo puede obedecer a un defecto de tu conducta. Creo saber cuál es ese defecto. No eres perezoso, pero eres un amante del ocio. Desde que te he visto, dudo que hayas consagrado un día entero al trabajo. No te disgusta demasiado el trabajo, pero no trabajas demasiado, simplemente porque no crees que puedas ganar mucho con ello.

Toda la dificultad radica en este hábito de desperdiciar el tiempo; es muy importante para ti, y más aún para tus hijos, que rompas con este hábito. Es más importante para ellos porque tienen más vida por delante, y les resultará más fácil evitar el hábito del ocio antes de adquirirlo que renunciar a él después.

Ahora necesitas dinero urgente, y mi propuesta es que vayas a trabajar, con el mayor empeño, para alguien que te dé dinero por ello.

Que tu padre y tus hijos se encarguen de la casa y de todo lo concerniente a la siembra, mientras tú vas a trabajar por el mejor sueldo que consigas, o por el mejor modo de cancelar tus deudas. Y para asegurarte una justa recompensa por tu labor, ahora te prometo que por cada dólar que obtengas por tu trabajo, entre el corriente día y el primero de mayo, sea en contante y sonante o en descuentos de tu deuda, te daré otro dólar.

De esta manera, si te contratan a diez dólares mensuales, obtendrás de mí otros diez dólares, ganando veinte dólares mensuales por tu trabajo. Con ello no quiero decir que vayas a St. Louis, a las minas de plomo ni a las minas de oro de California, sino que busques la mejor remuneración que puedas obtener cerca de tu hogar, en Coles County.

Si haces esto, pronto saldrás tus deudas, y lo que es mejor, adquirirás un hábito que te impedirá endeudarte de nuevo. Pero si ahora te ayudo a salir del atolladero, el año próximo estarás en similares aprietos. Dices que casi estarías dispuesto a cambiar tu lugar en el cielo por setenta u ochenta dólares.

Entonces valoras en muy poco tu lugar en el cielo, pues sin duda con mi ofrecimiento puedes obtener los setenta u ochenta dólares en cuatro o cinco meses de trabajo. Dices que si te entrego el dinero escriturarás la tierra a mi nombre, y que, si no devuelves el dinero, me cederás la posesión.

¡Pamplinas! Si ahora no puedes vivir con la tierra, ¿cómo vivirás luego sin ella? Siempre has sido amable conmigo, y no quiero ser rudo contigo. Al contrario, si sigues mi consejo, lo encontrarás más valioso que ocho veces ochenta dólares.

Afectuosamente, tu hermano

A. Lincoln

Queda claro que el mensaje del presidente Lincoln a su hermano es que debe mantener sus tierras, pues sin poseyéndolas no puede hacer frente a sus deudas, cómo lo hará sin ellas. En síntesis, la carta de Lincoln es una clara afirmación acerca del conocimiento y consideración de las finanzas para tomar decisiones adecuadas.

CAPÍTULO V PROPUESTA

5.1. Propuesta

La propuesta no es más que: “una proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin.” (DEL, 2018) En este sentido, la propuesta que hacemos es a las empresas con la finalidad de que se corrijan posibles deficiencias, sobre todo en el caso que estudiamos referimos que es a la relación existente entre las finanzas y la toma de decisiones.

5.2. Categorización de las decisiones financieras

Existen en nuestro tiempo una gran cantidad de decisiones financieras que se deben tomar, pues los cambios son permanentes. Para efectos de esta investigación hablaremos de cuatro tipos de decisiones que nos afectan como colectivo y como seres humanos, a saber: decisiones financieras mundiales, decisiones financieras de países a las que denominamos estatales, decisiones financieras organizacionales y decisiones financieras personales o individuales.

5.2.1. Mundiales

Las decisiones financieras mundiales están regidas por el orden mundial y afectan a todos los países. En este sentido, podemos argumentar que decisiones tales como las que toma la OPEP (Organización del Petróleo) afectan a la humanidad, por el hecho de que controlan la energía que mueve al mundo, toda vez que en nuestro tiempo son los hidrocarburos los que mueven la energía mundial. Esta agrupación consciente de que poseen tan importante recurso y que el mismo es perecedero han optado por obtener los mayores beneficios del mismo, por lo que lo incrementan periódicamente causando tomas de decisiones

importantes. Por ejemplo, en Panamá los precios del derivado del petróleo varían cada quince días, lo que mantiene los precios oscilantes, a veces suben (la mayor parte de las veces); pero, en ocasiones, por la disminución de la demanda, los precios se reducen. Esto tiene sus consecuencias, pues al subir los precios se afectan todos los estamentos sociales, tal y como se explicará a continuación:

- Cuando el precio de combustible sube, suben los costos de la producción eléctrica, se incrementan los precios de todos los productos, pues son transportados por vehículos movidos por combustible; las empresas productoras suben los costos, los cuales son traspasados a las empresas vendedoras que lo traspasan a los consumidores. Los consumidores que son la pieza más baja en la pirámide económica, se ven obligadas a reducir sus compras, para reducir costos, pues, aunque todo sube, generalmente los salarios se mantienen.
- En el momento en que los consumidores dejan de consumir los productos, las empresas vendedoras tienen que comprar menos productos, porque no tiene sentido acumularlos si carecen de salida, lo cual afecta a las empresas productoras que tienen que disminuir la producción.
- Ante esta situación, se reducen los impuestos que son la entrada principal de los estados los cuales se utilizan para pagar las planillas estatales, para hacer obras sociales y para pagar deuda externa. Por consiguiente, si la situación se extiende hay que reducir planillas, se limitan las obras

de interés social, cayendo en lo que se llama un proceso de desaceleración de la economía, lo cual acarrea una serie de nuevos problemas tales como problemas de educación, pues los padres se ven limitados para mantener la educación de sus hijos; de salud, pues el Estado no tiene los recursos necesarios para mantener los sistemas de salud, de agua potable y, como es lógico pensar se incrementan los problemas de delincuencia, pues como es lógico pensar las personas no se van a dejar morir de hambre a causa de una desaceleración económica y van a buscar recursos como sea, sin medir consecuencias, lo cual se traduce como incremento de la delincuencia y la inseguridad ciudadana.

5.2.2. Estatales

Los Estados pertenecen a una serie de organizaciones a las que tienen que responder. Recuérdese que cuando se creó la Organización Mundial del Comercio (OMC)³, los veintitrés países que ganaron la guerra, crearon esta organización, que controlaba el comercio internacional, por ende, las finanzas y claro está, con el poderío que tenían en el momento, lograron establecer medidas beneficiosas para ellos, las cuales nos continúan afectando hasta nuestros días.

³ La **Organización Mundial del Comercio (OMC)** fue establecida en 1995. Tiene su sede en Ginebra, Suiza, y sus idiomas oficiales son el inglés, el francés y el español. La OMC no forma parte del sistema de las Naciones Unidas, y tampoco de los organismos de Bretton Woods como el Banco Mundial o el FMI. (Tomado de Wikipedia, 2018)

Igual, ocurre con otras organizaciones como OCDE que se atribuyen en el derecho a crear calificadoras cromáticas, que establecen las famosas listas negras, grises y blancas, que denotan la transparencia con que se manejan las finanzas estatales, lo cual se traduce como el establecimiento de una serie de trabas que afectan la vida financiera de los estados, sobre todo los más débiles. Asimismo, se hacen investigaciones que dieron como resultado acciones como Panamá Papers⁴, en el cual se demostró que una firma forense Mossack & Fonseca, a través de la creación de sociedades anónimas, facilitaba el lavado de dinero y la evasión fiscal; no obstante, la investigación se enfocó en la firma, de la que uno de sus dueños era Ministro Consejero del Presidente de la República y uno de los principales donantes de la pasada campaña presidencial; esto nos permite deducir que lo que en realidad se hizo fue establecer una medida de presión, que afectó a todo el país.

A todo esto, debemos añadir que, con la construcción del canal francés, la Compañía Interoceánica del Canal pidió a los ciudadanos franceses que invirtieran en el Canal, pues la inversión era segura y prometía grandes ganancias. Sin embargo, con el fracaso de la empresa canalera, los franceses perdieron gran parte de sus activos; no obstante, no hablaron del fracaso francés en la construcción de la vía interoceánica, sino que hablaron del fracaso de

⁴ 'Panama Papers' son más de 11.5 millones de documentos internos del despacho de abogados Mossack Fonseca e involucran a doce jefes de Estado, 128 políticos y 61 familiares. (Tomado de la Estrella de Panamá. 20 de julio de 2018). El hecho tuvo repercusión en Panamá, afectando las finanzas del país en todos los sentidos, pues además de incrementar la pobreza, demostró la selectividad e inoperancia del sistema judicial.

Panamá, por lo que todavía en nuestro tiempo cuando se habla del Panamá, en Francia se habla de engaño y estafa. En esencia, este proyecto frustrado fue el producto de una toma de decisión financiera equivocada en función de una planificación desacertada. Recuérdese que, en el siglo XIX, había una visión equivocada de Panamá en particular y de América latina, tal como lo atestigua Gabriel García Márquez en su discurso de toma de posesión del Premio Nobel, cuando señaló que: “durante la colonia, se vendían en Cartagena de Indias unas gallinas criadas en tierras de aluvión, en cuyas mollejas se encontraban piedrecitas de oro. Este delirio áureo de nuestros fundadores nos persiguió hasta hace poco tiempo. Apenas en el siglo pasado la misión alemana encargada de estudiar la construcción de un ferrocarril interoceánico en el istmo de Panamá, concluyó que el proyecto era viable con la condición de que los rieles no se hicieran de hierro, que era un metal escaso en la región, sino que se hicieran de oro.” (García Márquez, 1982)

5.2.3. Organizacionales

Los efectos financieros tomados a gran escala, afectan a las empresas, pues recordemos que dichos efectos actúan como una avalancha, que afecta de arriba hacia abajo; aunque cuando llega al fondo, es decir a los consumidores, se proyectan en orden inverso de abajo hacia arriba, lo cual tiene efectos en todas las capas económicas de la sociedad.

Veamos, cuando se duplicó el precio del cemento, se duplicaron los precios de las construcciones; esto dio lugar a que los empleados de la construcción también exigieran aumentos, que se traducen en el incremento del costo de la vida de todos los ciudadanos, por lo que diversos sectores solicitaron aumentos salariales, lo que no es solución alguna, pues si se aumentan los salarios se incrementan los costos de los productos y así sucesivamente, creando un círculo vicioso, sin salida.

5.2.4. Personales

En el plano personal, es donde más veremos decisiones financieras, pues, aunque el Banco Mundial en sus estudios (Banco Mundial, 2018), señala que el ingreso per cápita de los panameños de B/1500.00 mensuales; y, aunque la información es cierta, recordemos que la sociedad no se comporta per cápita, sino que se comporta de manera individual. Por ejemplo, supongamos que en Panamá existen solo diez individuos y que cada uno recibe B/.1500.00 per cápita; esto se traduce en la distribución de B/.15.000.00; sin embargo, es posible que un solo individuo reciba B/.7.500.00, es decir, el 50% del ingreso, mientras que 5 individuos pueden recibir B/.5.000.00, un 33% del ingreso total; 1 individuo puede recibir B/.2.000.00 es decir (13%) del ingreso mientras que 3 individuos reciben B/.500.00, recibe el 4% del total del ingreso, lo que se traduce como B/.166.66, lo cual es apenas un poco más del 10% del ingreso total per cápita.

5.3. Propuesta

La propuesta de este trabajo investigativo sobre las Finanzas y su importancia en la toma de decisiones, tiene como objetivo primordial presentar algunos elementos que nos parece necesario considerar, para hacer una elección correcta relacionando ambos elementos.

5.3.1. Síntesis

El mundo de competencias en el que nos desenvolvemos tiene una serie de exigencias que pueden ser comparadas a una especie de canibalismo, en el cual todos se devoran a todos en busca de la excelencia y la supervivencia a la que se aspira en medio de una lucha de todos contra todos.

Con este punto de vista, debemos empezar por reconocer que el adecuado de las finanzas, que de por sí implica acertadas tomas de decisiones, es el punto de partida que permite una correcta toma de decisiones en todos los niveles de la empresa. Por ello, es que hay que tomar en cuenta las finanzas, saber con cuánto dinero contamos, cuánto debemos, para de allí tomar decisiones, tales como: ¿es prudente invertir en un momento dado? ¿qué hacer para reducir las deudas? ¿cómo lograr una campaña publicidad que coloque la marca en un sitio preferencial? Son solo algunas decisiones a las que se enfrentan los gerentes a cada momento.

Por ello es necesario conocer el balance financiero que es el soporte sobre el cual descansan las posibles decisiones que se tomen, pues una mala decisión puede acarrear el descalabro de una empresa.

5.3.2. Justificación

Nuestra propuesta se justifica atendiendo al hecho de que hace algunas recomendaciones, tendiente a lograr el mejor provecho posible de la relación de las finanzas con la adecuada toma de decisiones de la empresa.

Si bien es cierto que no se está elaborando un manual para la toma de decisiones, sí se está haciendo un documento que aspira a la reflexión, útil, sobre todo, en múltiples microempresas en nuestro país que se van a la bancarrota por la toma de malas decisiones correlacionadas con la realidad de las finanzas.

5.3.3. Descripción

La toma de decisiones es muy importante, pues constantemente nos enfrentamos a situaciones que exigen seleccionar entre dos o más opciones. “La toma de decisiones forma parte de nuestro diario vivir. En nuestra vida profesional también tomamos diariamente decisiones que pueden marcar nuestro futuro en la empresa y el éxito o fracaso de una idea o proyecto.” (MARTÍNEZ, , 2014)

Atendiendo a este hecho, nos encontramos con lo siguiente en la misma fuente: “Considero que en muchas ocasiones nos apresuramos a tomar algunas

decisiones, nos dejamos presionar por el momento o circunstancia, evitamos la participación de otro, (*siendo ésta muy importante el consultar otros puntos de vistas*), entre otras situaciones de las cuales no medimos el impacto en nuestras vidas (negativo y positivo) y nuestro alrededor y por esta razón donde quiera que se nos presente la oportunidad de tomar una decisión debemos ser críticos con la misma y a la vez muy hábiles. Hay que tomar en cuenta que nuestras decisiones involucran una serie de factores que debemos considerar, pueden ser factores humanos, financieros, entre otros que finalmente pueden ser fuente principal de un futuro más exitoso.

Anexos 1, Análisis estratégico en la toma de decisiones.



Fuente: <https://www.google.com/search?q=toma+de+decisiones&source=Inms&tbm>.

A continuación, presento 6 pasos que la puesta en marcha de ellos nos ayudará mucho a lograr el éxito en nuestras decisiones y más cuando esta está en manos de la alta dirección de una empresa u organización:

1. Describir el problema o el objetivo al que queremos llegar.

Definiendo claramente los objetivos que queremos alcanzar podremos tener más claro qué decisiones van a ayudarnos.

2. Análisis del problema o la decisión a tomar. Una vez hemos definido el problema al que nos enfrentamos hemos de recopilar la información necesaria para analizarlo de la forma más objetiva y completa posible. Para ello debemos ser objetivos al plantear las situaciones, sin opiniones ni juicios de valor, sino únicamente las circunstancias de la forma más objetiva posible. Para esta definición y recopilación de información nos puede ayudar elaborar un checklist (lista alfabética o sistemática de nombres de personas o cosas que se usa para referencia, control, comparación, verificación o identificación. Equivalencia: lista de control, lista de verificación. (<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/glosario/c.htm>).

Es importante recabar toda la información que sea posible sin obsesionarnos con este paso, ya que podemos llegar a la parálisis por análisis, dedicando tanto tiempo a esta fase que resulta demasiado tarde para tomar

decisiones. Debemos atender a la información relevante, y desechar la que no nos aporta valor.

3. Generar alternativas. En esta fase debemos generar todas las alternativas que nos sea posible. Analizaremos todas las posibilidades y las consecuencias de las mismas. Debemos valorar si estas alternativas realmente nos permitirán llevar a cabo los objetivos que nos hemos planteado. Existen técnicas de solución de problemas que pueden ayudarnos a generar alternativas. Cuantas más personas participen en el proceso más aspectos se tendrán en cuenta y más ideas podremos obtener.

4. Selección de la alternativa que finalmente llevaremos a cabo. Hemos de valorar que la decisión que tomemos tendrá unas determinadas consecuencias. Debemos asumir que el error es posible y hemos de tomarlo como una forma de mejorar en nuestros procesos futuros.

5. Pasar de la decisión a la acción. De nada sirve elaborar este proceso y llegar a la conclusión si posteriormente no ponemos en práctica la decisión tomada. Es importante no tomar decisiones en base a emociones. Es preferible esperar y hacerlo de forma meditada.

6. Valorar las consecuencias y el éxito de la decisión adoptada. Debemos saber rectificar si detectamos que estamos tomando una decisión errónea. La valoración de las consecuencias y del alcance de los

objetivos nos permitirán ajustar futuras decisiones y nos enseñarán a mejorar los procesos. Tan importante es tomar la decisión y llevarla a la práctica, como valorar los resultados de la misma. Sin este paso nos quedamos en un proceso incompleto. (Martínez, 2014).

Anexos 2, pasos para la toma de decisiones.



Fuente: [tps://www.google.com/search?q](https://www.google.com/search?q)

5.3.4. Realidad financiera y su importancia en la toma de decisiones

La realidad financiera de la empresa, entonces, es de suma importancia en la toma de decisiones, desde el punto de vista que garantiza la viabilidad económica de cualquier proyecto que se vaya a ejecutar.

En este sentido, repito, es de suma importancia que se tome en cuenta cómo andan las finanzas, como primer paso a la hora de tomar una decisión, aunque es imprescindible seguir y cumplir con todos los pasos, para no cometer equivocaciones de alto costo para la empresa.

De estos argumentos, es recomendable tomar en cuenta las finanzas a la hora de tomar decisiones, en todos los planos, sobre todo a nivel organizacional. Así, tenemos que al tomar en cuenta las finanzas se conoce la relación de activos, circulante y pasivos que permiten el desarrollo de ciertos procesos; pues de esta relación pueden preverse algunos resultados:

- Si la inversión es mayor a la relación de las finanzas, existe la posibilidad de tener éxito, pero también de fracasar.
- El hecho de subir precios se refleja en la disminución de la adquisición del producto, por lo que se produce un efecto bumerang; recordemos que ya Henry Ford había dicho que es mejor vender muchos autos a precio accesible que vender unos cuantos a precios elevados.
- En conclusión, la toma de decisiones, que siempre incluye riesgos, debe ser reflexiva, analítica y tomar en cuenta todos los escenarios, pues, aunque los riesgos excesivos pueden significar excelentes resultados, también pueden conducir al fracaso.

5.4. Caso de la dispensa fiscal por B/.300.000.000.00 del Gobierno Nacional, para terminar obras

En la página 1B del Diario La Estrella de Panamá de 19 de julio de 2018, encontramos el dilema de una toma de decisiones, producto de una situación financiera, que refleja que el Gobierno Nacional requiere de la suma de B/.300.000.000.00 para terminar obras, lo que ha iniciado un debate en busca de la toma de la decisión correcta en función de la situación financiera actual del Gobierno Nacional. El artículo firmado por la periodista Mirta Rodríguez, se titula: Cuestionan el monto de déficit necesario para terminar obras, donde se introduce alegando que el presidente Juan Carlos Varela urge inyectar más dinero en proyectos como las potabilizadoras de Howard y Gamboa, anillos hidráulicos Norte y Este, más apartamentos en Colón y casas. El texto dice así:

Cuestionan el monto de déficit necesario para terminar obras. (Mirta Rodríguez. La Estrella de Panamá. 19 de julio de 2018).

A inicios del mes de junio, el presidente de la República, Juan Carlos Varela, pidió a la Asamblea Nacional una dispensa fiscal para elevar el déficit al 1.5%, lo que se traduciría en \$300 millones, para inyectar dinero a nuevos proyectos y así mantener el nivel de crecimiento económico.

El mandatario dijo en la televisora estatal Ser TV que la dispensa fiscal por \$300 millones se utilizará para asegurar los 20 mil empleos 'que se terminan' luego de que se finalicen las megaobras que se construyen en la actual administración, pautadas para concluir en aproximadamente ocho meses.

El mandatario mencionó que están por terminar la Línea 2 del Metro, que construye el consorcio formado por FCC y Odebrecht; la ampliación del Aeropuerto Internacional de Tocumen, adjudicada a Odebrecht; el proyecto de la Renovación Urbana de Colón, adjudicado a Odebrecht y CUSA, y el Instituto Técnico Superior del Este (ITSE), adjudicado a la Constructora Meco y Edificadora Centroamericana Rapiparedes, S.A.

Varela aseguró que, si no se aprueba la dispensa, 'veremos cómo hacemos', ratificando su decisión. 'Tendremos que ir al presupuesto, pero no vamos a afectar a la población. Hemos tomado una decisión y lo vamos a hacer', sostuvo en la entrevista televisada.

Además, urgió a inyectar 'más dinero' en proyectos puntuales como la planta potabilizadora de Howard, la planta potabilizadora de Gamboa, el anillo hidráulico Norte, el anillo hidráulico Este, nuevos apartamentos en Colón, más viviendas para Techos de Esperanza y escuelas.

De aprobarse esta dispensa fiscal por \$300 millones, el déficit se elevaría un 1%. Actualmente está en 0.5% y quedaría en 1.5%.

Sin embargo, el presidente de la Comisión de Presupuesto de la Asamblea Nacional, Benicio Robinson, cifró el déficit del gobierno para grandes proyectos en \$900 millones, el triple de lo solicitado.

Según el diputado perredista, el Gobierno 'no ha informado' que la dispensa necesita más de \$600 millones, porque la ley actual les da un 0.5% adicional sobre

eso, y ese porcentaje ya les da \$300 millones, 'significa que vamos a llegar entre \$800 a \$900 millones de dólares de déficit que tiene el Gobierno para hacerle frente a los grandes proyectos'.

También advirtió que 'el PRD no apoyará' al Gobierno en caso de que este quiera modificar la ley para 'tocar el Fondo de Ahorro de Panamá'.

Aunque muy lejos de estar en quiebra, algunos economistas advierten que el ritmo de endeudamiento del Estado podría traer un impacto social negativo.

El economista David Saied explica que Panamá no ha tenido superávit en 10 años: 'Sólo con superávits se puede bajar la deuda', indicó.

Además, señaló que el gasto público excesivo y los proyectos de inversión 'con costos superiores a proyectos similares en otros países' le hacen daño a los contribuyentes y tienen un impacto social enorme.

Otro economista que secunda la propuesta de mayor orden fiscal es Francisco Bustamante, quien dijo defender la necesidad de la disciplina fiscal en el gobierno, tal como es indispensable en las finanzas personales o empresariales.

El endeudamiento debe cumplir una finalidad, 'debe ser productivo', 'generar ingresos para repagar la deuda adquirida', expresó Bustamante.

'¿Quién se compromete a que no haya uso distinto al que se pueda aprobar si se hace? El dinero es fungible', apuntó Bustamante.

Otra arista que según Bustamante debió haber considerado el Gobierno es el patrón de gasto, que según cifras del Ministerio de Economía y Finanzas se ha incrementado en medio de una desaceleración y de la caída en las recaudaciones fiscales.

La Ley de Responsabilidad Social Fiscal plantea en su artículo 11 que la suspensión temporal de límites financieros solo se puede hacer en casos de desastres naturales o emergencia nacional o cuando se experimente una tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) real del 1% o menor, urgencias que no se observan actualmente.

DISPENSA

El 5 de julio, unos días después de tomar posesión como ministra encargada de Economía y Finanzas, Eyda Varela de Chinchilla presentó formalmente a la Asamblea un proyecto de ley que modifica artículos de la Ley 34 de 2008 de Responsabilidad Social Fiscal y la Ley 38 de 2012, que crea el Fondo de Ahorro de Panamá (FAP).

La propuesta busca aumentar el ahorro corriente del Sector Público No Financiero (SPNF) para disminuir la dependencia del uso de los instrumentos de deuda para financiar las inversiones públicas y garantizar la sostenibilidad de la deuda pública neta, según la funcionaria.

Pero una semana después, el 11 de julio de 2018, el Consejo de Gabinete autorizó un contrato de préstamo con el Banco Internacional de Reconstrucción y

Fomento (BIRF) hasta por la suma de \$100 millones para financiar parcialmente el presupuesto del Estado para la vigencia fiscal 2018. Una operación 'rutinaria y normal', según los economistas.

Lo que llama la atención, de acuerdo con Bustamante, es que ocurre simultáneamente cuando se tramita una dispensa con la Asamblea y se solicita alterar el límite de endeudamiento.

La dispensa fiscal se solicitó en la coyuntura de la huelga del sector de la construcción, por el ajuste salarial de 14% entre 2018 y 2021.

El Gobierno achacó la caída en el crecimiento económico al paro de 30 días en el sector construcción, que calcularon en 1% del PIB, además del atraso en la terminación de importantes obras.

'El mes de mayo de este año tiene el crecimiento más bajo de la actividad económica en la década. El acumulado de enero a mayo va en 3.17% según el IMAE, aunque normalmente el PIB es como un punto porcentual más alto que el IMAE', dijo Saied.

Cualquier ciudadano de a pie podía constatar que la demanda efectiva, el deseo y capacidad de adquirir bienes o servicios, estaba resentida antes de la huelga del Suntracs, apuntó Bustamante.

'Las recaudaciones fiscales menores a lo proyectado, simplemente reflejaban esta situación, lo cual es inconsistente con los números utilizados en las

proyecciones de crecimiento del PIB, utilizadas para preparar el presupuesto', manifestó el economista.

Bustamante subrayó que esta es la primera señal de alerta, sumado al hecho de que el Estado —que no estaba sentado en la mesa de negociación como parte, sino como mediador— quedó asumiendo parte de los costos.

Esto obliga al Estado a asumir aumentos de costos en sus proyectos que, probablemente, se suman a la falta de ingresos fiscales no alcanzados, presionando a las finanzas públicas a buscar esos recursos por otro lado.

'GOBIERNO NECESITA \$900 MILLONES'

El presidente de la Comisión de Presupuesto de la Asamblea Nacional, Benicio Robinson, dijo que el Gobierno Nacional 'no' es serio en la solicitud de la dispensa (de \$300 millones) porque no ha informado que necesita más de \$600 millones.

El diputado señaló que la dispensa fiscal no va a ser acorde con lo que el Gobierno está solicitando y no se puede hacer una dispensa nada más para resolver el problema del gobierno. Se tiene que ver una dispensa fiscal basada en los próximos 5 años, para que todos los años no se esté subiendo o bajando la dispensa fiscal. 'Eso no es serio para la banca financiera', advirtió.

Robinson explicó que lo que tiene actualmente la ley es que se puede gastar hasta 0.5% adicional sobre eso, y ese porcentaje ya les da los \$300 millones. Esto

significa que el Gobierno Nacional va a alcanzar un déficit entre \$800 a \$900 millones, para hacerle frente a los grandes proyectos que tiene.

Robinson explicó que el gobierno no recaudó lo que tenía que recaudar, no hizo una política beligerante y además las inversiones han estado mermando los ingresos y ahora necesitan ver cómo solucionan el problema en estos proyectos para que los contratistas reciban el pago que necesitan.

En cuanto al Fondo de Ahorro Panamá, dijo que para tocarlo el gobierno tendría que modificar la ley y el PRD no lo va a apoyar, pues son fondos que le dan garantía al país para recibir financiamiento extranjero.

En síntesis, la situación es la siguiente: hay un error en la planificación de las obras estatales, pues por un lado, o el gobierno planificó y tomó decisiones sin tomar en cuenta las finanzas estatales, por lo que se da un déficit fiscal; o por el otro, el gobierno planificó obras con posterioridad a la aprobación del presupuesto nacional, lo cual ahora tiene como consecuencia que no hayan los fondos necesarios para la ejecución de estas obras.

En función de esta realidad, nos atrevemos a sustentar una vez más la trascendencia que tienen las finanzas en la toma de decisiones y, aunque el problema debe ser resuelto, lo aconsejable a la hora de planificar cualquier tipo de inversión en una empresa es necesario tomar en cuenta que se tengan los fondos suficientes para su ejecución; además de que pueden haber otras decisiones, tales como procurar pensar bien las erogaciones y que las mismas no sean el producto de un momento de emoción, pues es lo que advertimos en estos momentos cuando

estamos a unos meses de la próxima contienda política, lo que ha llevado al presidente de la Comisión de Presupuesto de la Asamblea Nacional, a predecir que su partido, de oposición al gobierno, no aprobará que se toquen los ahorros del Estado, pues no hay una adecuada planificación en el proyecto de desarrollo del país.

CONCLUSIONES

Al finalizar la presente investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Las finanzas son vitales para la toma de decisiones, desde el punto de vista de que las mismas permiten la ejecución de los diferentes proyectos.
2. A la hora de tomar decisiones, hay que seguir una serie de pasos con miras a obtener los mejores resultados posibles.
3. La toma de decisiones nunca puede ser objeto de la improvisación ni de actos impensados; al contrario, en la toma de decisiones hay que seguir reglas metodológicas que conducen al éxito.
4. Es frecuente observar cómo se toman decisiones equivocadas en la estructura gubernamental de nuestro país, por lo que son frecuentes los traslados de partida, y la solicitud de dispensa por B/.300.000.000.00 que ha hecho el gobierno para poder terminar sus proyectos de este año.
5. Las decisiones a veces no son favorables, tal como es el caso de la reducción de personal de la empresa Ricardo Pérez S.A., la cual se produce como efecto de la desaceleración económica de nuestro país y las condiciones de avance tecnológico con que cuenta la empresa, lo cual produce que no sea necesario tanto personal en la misma.
6. Otro caso es el del alza de la energía eléctrica, lo cual es producto de la toma equivocada de decisiones, por lo cual no se construyó la línea 3 de distribución, situación que genera una erogación mensual de B/.60.000.000.00 de dólares al pueblo panameño, sobre quien va a recaer

el costo de la irresponsabilidad y mala toma de decisiones de funcionarios irresponsables.

7. Se ha visto que la toma de decisiones tiene consecuencias tanto en el sector público como en el privado, por lo que es necesario observar todos los elementos que deben tomarse en cuenta para actuar de manera correcta, sobre todo, las finanzas de las empresas.

RECOMENDACIONES

A la luz de las conclusiones expuestas, estimamos pertinente realizar las siguientes recomendaciones:

1. Es necesario hacer un análisis de las finanzas, tanto en el plano personal, como a nivel de las diferentes empresas, con la finalidad de tomar decisiones correctas.
2. Las finanzas deben ser tomadas en consideración en la toma de decisiones, pues debe saberse con certeza con cuanto se cuenta, para hacer cualquier erogación dentro de la organización en la cual se elabora.
3. Es indispensable que los compañeros que nos siguen en el estudio de la carrera, tengan claros todos estos conceptos que redundan no solo en beneficio nuestro como estudiantes, sino que tendrán impacto en nuestra futura vida como personas y como profesionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arturo. (2018). *La toma de decisiones*. Obtenido de www.crecenegocios.com:
www.crecenegocios.com

Hernández Sampieri. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. 2007.

Gonzalez, Ricardo. *Déficit puede ser de 900 millones*. Diario Crítica. Panamá: 19 de julio de 2018.

González, Roberto. La banca eleva ganancias hasta \$6700 millones. La Estrella de Panamá. 19 de julio de 2018. Pág. 1B

Jordán, Wilfredo. \$1,797 millones dado en subsidio eléctrico en 14 años. Diario La Prensa. Panamá: 18 de julio de 2018.

Peláez, Guido. (2011). *La toma de decisiones y el control*. www.slideshare.net/la-toma-de-decisiones.

Martínez, Y. (2014). *Habilidad para la toma de decisiones*.
www.eoi.es/blogs.2014.

Montero G. y otros. *Finanzas básicas*. México: Fondo Editorial. 2005

Ortega de la Poza, R. *Fundamentos de dirección financiera*. Madrid: Editorial: ESIC. 2017

PILAR, J. *Herramientas para la gestión y toma de decisiones*. Editorial HANNE. 2012

Rodríguez, Mirta. Cuestionan el monto de déficit necesario para terminar obras. Panamá. La Estrella de Panamá. 18 de julio de 2019.

Sabino, C. (2018). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas:
www.eumed.net/cursecon/dic.

Tovar, A. (2015). *Nueve métodos para tomar decisiones*. México:
<http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/alberto-tovar/metodos-para-tomar-decisiones>.

(Definición ABC <https://www.definicionabc.com/social/conflicto.php>)

<http://www3.ich.edu.mx/files/contentdocument/prudencia-abraham-lincoln-niega-un-prestamo.pdf>.

ANEXOS

Anexos 3, encuesta.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE LOS SANTOS
FACULTAD DE ECONOMÍA
ESCUELA DE FINANZAS Y BANCA

ENCUESTA

Aplicada a 18 empresarios con la finalidad de conocer sus puntos de vista acerca de la Importancia de las finanzas en la toma de decisiones.

Objetivo: Obtener información para nuestro trabajo de graduación titulado Importancia de las finanzas en la toma de decisiones.

Indicaciones marque con una X la respuesta que usted considera correcta.

¿A qué se dedica usted?

Empresario.

Administrador.

Profesional.

Trabajador.

¿A la hora de tomar decisiones, en que se fundamenta usted?

En la experiencia.

En la intuición.

En conocimientos académicos.

Evaluación de las finanzas.

A su juicio, dentro de las actividades de una empresa la toma de decisiones es una actividad:

Fundamental.

Medianamente importante.

No es importante.

¿Cómo considera usted el conocimiento acerca de las finanzas?

_____ Es indispensable.

_____ Es medianamente importante.

_____ No es importante.

¿Considera usted que es importante considerar las finanzas a la hora de tomar decisiones?

_____ Sí

_____ No ¿Por qué?

Anexos 4, subsidio eléctrico en 14 años

La Prensa / Panorama

PORTADA PANORAMA HOY POR HOY OPINIÓN PERSPECTIVA DEPORTES ECONOMÍA VIVI
SOCIALES MOSAICO DOMINICAL HORÓSCOPO

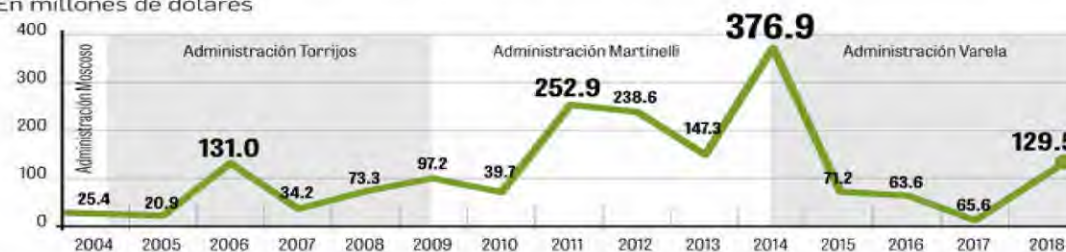
Desde 2004 se han creado tres fondos para evitar que la tarifa de energía le aumente a los clientes que consumen por debajo de 300 kilovatios hora al mes.

Wilfredo Jordán 19 jul 2018 - 00:41h

TEMAS: Tarifa Eléctrica Subsidio Etesa (Empresa De Transmisión Eléctrica) Edechi

Aportes a los subsidios de energía eléctrica

En millones de dólares



Infografía LP (Roy Hernández) Fuente: ASEP

Desde que en 2004 se creó el subsidio de la [tarifa eléctrica](#) para los clientes del sector eléctrico que utilizaban menos de 300 kilovatios hora al mes, el Estado ha tenido que asumir pagos por **\$1,797 millones**.

Este enorme monto en subsidios, que incluye el gasto al cierre de 2018, se abultó durante la gestión de [Ricardo Martinelli](#), cuando modificó la subvención e incluyó a todos los clientes sin importar sus niveles de consumo. Es lo mismo que ahora hará su sucesor [Juan Carlos Varela](#), que prometió que ningún usuario verá aumentos en su factura eléctrica después de que se había anunciado un alza promedio de 8.3%.

+ info

- Compra tardía de equipo en Etesa provoca gastos adicionales en energía
- Dispensa fiscal o recortes para asumir alza en tarifa

Sumado el subsidio del primer semestre de este año, que ascendió a \$36.1 millones, más los \$93.4 millones del segundo semestre, en 2018 el beneficio alcanzará los \$129.5 millones.

En 2004 se creó el **Fondo de Estabilización Tarifaria (FET)** para mitigar el efecto del alza del petróleo por un periodo de cuatro años. Adicional al FET, en 2011, el expresidente Ricardo Martinelli creó el Fondo de Compensación Energética (FACE), que benefició a todos los clientes para mantener las tarifas. En 2015, el actual gobierno discontinuó el FACE, mantuvo el FET que cubre a los clientes con consumo de hasta 300 kilovatios y estableció el Fondo Tarifario de Occidente (FTO), que solo compensa a los clientes de Edechi en Chiriquí y Bocas del Toro.

Anexos 5, hasta los huevos tiran en la asamblea.

Hasta huevos tiran en la Asamblea

f Facebook

Twitter

G+ Google+

Comentar



Miembros del Sindicato Único de Trabajadores de la Construcción y Similares (Suntracs), gremios docentes y universitarios marcharon ayer a la Asamblea en rechazo a la suspensión del alza de la tarifa en la energía eléctrica y exigen que se elimine en su totalidad.

Los manifestantes marcharon desde el Parque Porras, donde con pancartas en manos y coreando consignas procedieron a marchar hacia la Asamblea.

Una vez llegaron a los predios del Órgano Legislativo, los manifestantes procedieron a lanzar huevos, escobas y fuegos artificiales. Algunos se subieron a la cerca perimetral mientras gritaban: "Sin lucha no hay victoria", "Corruptos".

El dirigente Saúl Méndez advirtió que continuarán en la lucha. "Queremos que eliminen este absurdo aumento, ya que esto traerá incremento en el precio de la comida, los medicamentos, del costo de la vida y todo lo que necesitamos para sobrevivir".

Por su parte, Damián Espino, dirigente de los universitarios, manifestó: "queremos que se elimine por completo este aumento, porque la dispensa fiscal que pide el Gobierno es para las elecciones del 2019, ya que estos políticos quieren seguir haciendo lo mismo de siempre: robar".

Anexos 6, déficit puede ser de \$900 millones.

CRÍTICA.com.pa / Nacional

SUCESOS NACIONAL SHOW DEPORTES MUNDO INSÓLITAS MULTIMEDIA ARCHIVOS IMPRESO

Déficit puede ser de \$900 millones

f Facebook

Twitter

G+ Google+

Comentar



El nuevo presidente de la Comisión de Presupuesto de la Asamblea de Diputados aseguró que se acabó el relajo de que el Gobierno enviaba a esta comisión funcionarios sin poder de firma o decisión para pedir traslados de partidas o créditos extraordinarios.

Según Robinson, a partir de la fecha tendrán que acudir a esta comisión los ministros o viceministros que puedan dar una explicación de los dineros que se soliciten o simplemente no se les va aprobar sus solicitudes.

"No queremos que se diga que estamos obstruyendo al Gobierno ni que por culpa de nosotros no se pueden hacer obras y proyectos, pero deben entender que tienen que tener respeto", precisó.

Robinson explicó que anteriormente acudían a la Comisión de Presupuesto funcionarios que no sabían dar explicaciones o porque se solicitaba un crédito adicional porque muchas veces era algo que manejaba el ministro, lo que traía atrasos y pérdida de tiempo".

Añadió que igualmente muchos créditos se aprobaban porque pasaban los 21 días sin que se le diera discusión en la Comisión de Presupuesto, pero todo esto se terminó y crédito que no se discuta no será aprobado.

Anexos 7, cuestionan el monto de déficit necesario para terminar obras.

LA ESTRELLA DE PANAMÁ

INICIO

PANAMÁ

INTERNACIONAL

ECONOMÍA

DEPORTES

VIDA Y CULTURA

VENEZUELA

Cuestionan el monto de déficit necesario para terminar obras

El presidente Juan Carlos Varela urge a inyectar 'más dinero' en proyectos como las potabilizadoras de Howard y Gamboa, anillos hidráulicos Norte y Este, más apartamentos en Colón y casas



A inicios del mes de junio, el presidente de la República, Juan Carlos Varela, pidió a la Asamblea Nacional una dispensa fiscal para elevar el déficit al 15%, lo que se traduciría en \$300 millones, para inyectar dinero a nuevos proyectos y así mantener el nivel de crecimiento económico.

El mandatario dijo en la televisora estatal Ser TV que la dispensa fiscal por \$300 millones se utilizará para asegurar los 20 mil empleos 'que se terminan' luego de que se finalicen las megaobras que se construyen en la actual administración, pautadas para concluir en aproximadamente ocho meses.

El mandatario mencionó que están por terminar la Línea 2 del Metro, que construye el consorcio formado por FCC y Odebrecht; la ampliación del Aeropuerto Internacional de Tocumen, adjudicada a Odebrecht; el proyecto de la Renovación Urbana de Colón, adjudicado a Odebrecht y CUSA, y el Instituto Técnico Superior del Este (ITSE), adjudicado a la Constructora Meco y Edificadora Centroamericana Rapiaredes, S.A.

'Si no se da (la dispensa) veremos cómo hacemos. Tendremos que ir al presupuesto... Hemos tomado una decisión y lo vamos a hacer',

JUAN CARLOS VARELA
PRESIDENTE

Varela aseguró que si no se aprueba la dispensa, 'veremos cómo hacemos', ratificando su decisión. "Tendremos que ir al presupuesto, pero no vamos a afectar a la población. Hemos tomado una decisión y lo vamos a hacer", sostuvo en la entrevista televisada.

Además, urgió a inyectar 'más dinero' en proyectos puntuales como la planta potabilizadora de Howard, la planta potabilizadora de Gamboa, el anillo hidráulico Norte, el anillo hidráulico Este, nuevos apartamentos en Colón, más viviendas para Techos de Esperanza y escuelas.

Anexos 8, cronograma de actividades.

	2017	2017	2018	2018	2018	2018	2018	2018
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Septiembre	Octubre
Búsqueda de información.								
Recopilación de la información.								
Redacción primero y segundo capítulo.								
Redacción tercer y cuarto capítulo.								
Redacción de la propuesta.								
Redacción de la introducción, conclusiones y recomendaciones.								
Revisión final del documento.								
Sustentación.								