

**UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



**TRABAJO DE GRADUACIÓN:
TESIS**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS GRANDES
EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO UBICADAS EN EL AREA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.”**

**PRESENTADO POR:
CESAR ARMANDO CHICAS RUIZ .
DOUGLAS BENEDICTO GUARDADO TORRES.
EDWIN MANRIQUE ORANTES GRANADOS.**

**PREVIA OBTENCION AL TITULO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

SAN SALVADOR, ENERO 2004

**UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**INGENIERO MARIO ANTONIO RUIZ RAMIREZ
RECTOR**

**LICENCIADA TERESA DE JESUS GONZALEZ DE MENDOZA
SECRETARIA GENERAL**

**LICENCIADO JOSE MARIA MELGAR CALLEJAS
DECANO**

**LICENCIADO LUIS ALONSO ESCOBAR
ASESOR**

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS.

Quiero agradecer antes que nada a tí Mi Señor Dios Todo Poderoso por haberme iluminado el camino para culminar mis estudios universitarios.

Agradezco también a mi madre Gladys Ruíz de Chicas y a mi padre César Ofilio Chicas por brindarme en todo momento su amor, su sabiduría y su apoyo de manera incondicional.

A mis hermanos Carlos Roberto Chicas y Javier Eduardo Chicas por el apoyo brindado en todo este tiempo atrás, así como el amor que me han demostrado durante mi existencia.

A mi abuela Marta de Ruíz y a mi abuelo René Ruíz por el amor y la ternura que desde muy pequeño me han brindado; a mi tío José René, con quien he compartido buenos momentos; a mi tío Oscar René, quien me ha brindado su amistad; a mi tía Ruth de Mayorga y a mi tía Ana de Velásquez quienes me han transmitido su amor maternal.

A mi novia Rossio Mejía por su amor, su apoyo incondicional y su comprensión desde el momento en que la conocí, con lo que alegra mi ser día a día .

A mis Amigos Ismael Cruz por su apoyo y amistad incondicional durante todos estos años y Wyatt Dardano por su amistad desde nuestra infancia.

A mis compañeros de tesis Douglas Guardado y Manrique Orantes por su amistad, apoyo y comprensión durante el transcurso de nuestros estudios universitarios y desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

A nuestro Asesor de tesis y catedrático Lic. Luis Alonso Escobar quien nos ha guiado desde mis días en clases así como en nuestro trabajo de graduación.

César Armando Chicas Ruíz.

AGRADECIMIENTOS.

Ni esta obra, ni obra alguna realizada en la vida fue obra de uno solo, sino la obra de muchos, de todos. Por lo cual deseo agradecer infinitamente:

A Dios todo poderoso , quien todo lo ve, todo lo sabe y todo lo puede ya que sin su ayuda no hubiera sido posible lograr esta meta, este triunfo; ni ningún otro.

A mi madre Dolores Francisca Torres y a mi padre Héctor Benedicto Guardado; por haberme otorgado la vida; por creer en mi; por darme todo su amor, cariño, comprensión y apoyo sin los que nada de lo que hasta el momento he realizado habría sido posible.

A mis hermanas Flor, Patricia y Verónica; y a mis hermanos Amilcar, Rey, Ulises y Hugo quienes siempre que lo he necesitado han estado a mi lado para ayudarme en todo lo que han podido y más.

A Flor Elizabeth Benítez Chávez, quien ocupa un lugar muy especial en mi corazón; por todo el cariño, el apoyo y la comprensión que me ha brindado durante toda mi carrera.

A mis compañeros de tesis César Armando Chicas Ruíz y Edwin Manrique Orantes Granados y a sus familias ya que sin su apoyo incondicional este triunfo no habría sido posible.

A nuestro asesor, Licenciado Luis Alonso Escobar, por la guía y confianza que nos brindo durante el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

A mis amigos, amigas y a todos y cada uno de los que de una u otra forma han contribuido a mi formación personal y profesional.

¡MUCHAS GRACIAS!

Douglas Benedicto Guardado Torres.

AGRADECIMIENTOS.

Quiero manifestar mis sinceros agradecimientos, a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a la realización de mi trabajo de graduación:

A Dios, el ser supremo en los cielos y en la tierra, por haberme regalado el soplo de vida y darme la oportunidad de llegar a cumplir uno de mis objetivos, colmándome de muchas bendiciones durante el proceso, las cuales me dieron la fortaleza y sabiduría para poder esquivar cualquier tropiezo en mi camino.

A mi padre German Orantes y a mi madre Olimpia Granados de Orantes, ya que son una bendición de Dios para mi, quienes con mucha lucha y sacrificio me dieron las herramientas necesarias para poder salir adelante con mi educación, proporcionándome su apoyo incondicional. ¡Son el tesoro más grande de mi vida!

A mis hermanos, Ana Gladis, Rosa Amelia, Berta Angelica y Misael, ya que ellos son otros de mis tesoros, quienes me dieron mucha fuerza y confianza para poder salir adelante con mi formación profesional.

A mis cuñados, Lic. Simón Antonio Salas Vaquiz y Lilian Bonilla de Orantes, por ser excelentes personas y querer lo mejor para mi.

A mis compañeros de tesis, Douglas Guardado y César Chicas, por haber querido compartir conmigo este proceso, ya que sin ellos no hubiera sido posible su realización. Además agradezco no sólo su compañerismo sino también su amistad.

A nuestro asesor de tesis, Licenciado Luis Alonso Escobar, por ser no sólo un asesor; sino una persona en quien poder confiar y saber que extenderá su mano cuando lo necesitemos.

A mis amigos y amigas, por haberme proporcionado su apoyo incondicional y regalarme un sentimiento necesario para la vida del ser humano: La Amistad.

Edwin Manrique Orantes Granados.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION.	i
 CAPITULO I	
ASPECTOS GENERALES SOBRE EL SECTOR COMERCIO Y LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES.	
 A. SECTOR COMERCIO.	15
1. Generalidades del sector comercio.	15
2. Origen del sector comercio.	16
3. Evolución del sector comercio.	17
4. Aspectos históricos del sector comercio en El Salvador.	23
5. Importancia del sector comercio.	25
6. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (C.I.I.U.) del sector comercio.	26
7. Participación del sector comercio en la estructura del Producto Interno Bruto de El Salvador.	28
8. El Comercio Electrónico en el siglo XXI	29
B. GRANDES EMPRESAS COMERCIALES.	30
1. Generalidades de las grandes empresas comerciales.	30
2. Antecedentes de las grandes empresas comerciales.	31
3. Evolución de las grandes empresas comerciales.	33
4. Estructura organizativa de las grandes empresas comerciales	34
5. Importancia de las grandes empresas comerciales salvadoreñas.	37
6. Obstáculos a la competitividad de las grandes empresas comerciales salvadoreñas.	38
7. La responsabilidad social de las grandes empresas comerciales en El Salvador.	39
8. Las grandes empresas comerciales y el entorno socioeconómico del siglo XXI.	40
9. Desafíos de las grandes empresas comerciales ante la globalización.	42

CAPITULO II

MARCO TEORICO SOBRE EMPRESA, ADMINISTRACION, COMPETITIVIDAD, SISTEMA, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESTRATEGIA.

A. EMPRESA.	44
1. Generalidades de empresa.	44
2. Definiciones de empresa.	44
3. Finalidad de la empresa.	45
4. Clasificación de la empresa.	45
4.1 Por su tamaño.	46
4.2 Por su actividad económica.	48
4.3 Por su constitución patrimonial.	48
5. Áreas funcionales de la empresa.	49
B. ADMINISTRACION.	50
1. Generalidades de administración.	50
2. Definiciones de administración.	51
3. Antecedentes de la administración.	52
4. Principios generales de la administración.	55
5. Importancia de la administración.	58
6. Características de la administración.	59
7. Elementos de la administración.	60
7.1 Elementos de la mecánica administrativa.	60
7.2 Elementos de la dinámica administrativa.	62
C. COMPETITIVIDAD.	64
1. Generalidades de competitividad	64
2. Definiciones de competitividad.	65
3. Importancia de la competitividad.	66
4. Tipos de competitividad.	66
5. Etapas de la competitividad.	67
6. Niveles de competitividad.	68

D. SISTEMA.	69
1. Generalidades de sistema.	69
2. Definiciones de sistema.	69
3. Fases de un sistema.	70
4. Elementos de un sistema.	70
5. Características de los sistemas.	73
6. Clasificación de los sistemas.	74
E. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	74
1. Generalidades de la evaluación del desempeño.	74
2. Definición de evaluación del desempeño.	75
2.1. Definición de evaluación del desempeño estratégico.	75
3. Importancia de la evaluación del desempeño.	76
4. Elementos de la evaluación del desempeño.	76
5. Indicadores de evaluación del desempeño.	77
6. Finalidad de la evaluación del desempeño.	78
7. Métodos de evaluación del desempeño.	79
7.1 Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.	79
7.2 Benchmarking.	80
7.3 Análisis de las desviaciones de los resultados financieros.	81
F. ESTRATEGIA.	82
1. Generalidades de estrategia.	82
2. Definiciones de estrategia.	83
3. Formulación de la estrategia.	84
4. Implantación de la estrategia.	85
4.1 Barreras para la implantación de estrategias.	88
5. Estrategias genéricas.	89
6. Evaluación de las estrategias.	94
6.1 Principios de la evaluación de las estrategias.	95

CAPITULO III

INVESTIGACION DE CAMPO SOBRE EL DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO UBICADAS EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES.	98
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.	99
1. General.	99
2. Específicos.	99
C. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	99
1. Identificación de fuentes de información.	99
1.1 Fuentes de información primaria.	99
1.2 Fuentes de información secundaria.	100
2. Ámbito de la investigación.	100
3. Determinación del universo o población.	100
3.1 Tamaño de la muestra.	101
3.2 Distribución muestral.	103
4. Diseño de herramientas de investigación.	103
4.1 Cuestionario estructurado.	103
4.2 Prueba piloto.	104
5. Administración de la encuesta.	105
5.1 Tabulación y análisis de la información.	105
6. Conclusiones.	130
7. Recomendaciones.	131

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO UBICADAS EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A, GENERALIDADES.	133
B. OBJETIVOS.	134
1. General.	134
2. Específicos.	134
C. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.	135
1. Importancia.	135
2. Beneficios.	137
D. ALCANCE DE LA PROPUESTA.	138
E. DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO.	139
1. Definición de Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico.	139
2. Esquema del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico.	140
3. Objetivos.	141
3.1 General.	141
3.2 Específicos.	141
4. Desarrollo del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico.	141
4.1 Misión, visión y estrategia.	141
4.2 Etapa I: Análisis de la situación actual.	142
4.3 Etapa II: Desarrollo de perspectivas estratégicas.	145
4.4 Etapa III: Clarificar los factores críticos para el éxito empresarial.	149

4.5 Etapa IV: Desarrollo de indicadores estratégicos para cada una de las perspectivas.	151
4.6 Etapa V: Evaluación del sistema.	156
F. APLICACIÓN PRACTICA DEL SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO.	160
G. PLAN DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO.	168
1. Objetivos.	168
1.1 General.	168
1.2 Específicos.	168
2. Marco Normativo para la implementación del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico.	169
3. Plan de acción.	170
4. Determinación de responsabilidades.	172
5. Cronograma de actividades para la implementación del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico.	173
6. Presupuesto para la implementación del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico.	174
GLOSARIO.	
BIBLIOGRAFIA.	
ANEXOS.	

INTRODUCCION.

El mundo vive un proceso acelerado y de competitividad global, con economías cada vez más libres, lo que hace necesario un cambio en la forma en que las empresas en general y específicamente en la forma en que las grandes empresas comerciales llevan a cabo la evaluación de su desempeño estratégico a fin de asegurar el buen desarrollo de sus operaciones y por ende la permanencia en el mercado. En la actualidad las empresas no solo deben buscar elevar sus índices de rentabilidad; sino también lograr mayor eficacia, mayor eficiencia, mayor efectividad, posicionamiento de mercado, satisfacción del cliente y por lo tanto mayor competitividad; a través de ofrecer productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes. Lo anterior obliga a que las empresas rediseñen sus procesos, su misión y visión, su estrategia y sus sistemas a fin de que todos los esfuerzos que se realicen estén encaminados hacia la consecución del éxito empresarial; pero para ello las empresas deben buscar y dar mayor importancia a otras herramientas especializadas utilizadas para evaluar el desempeño estratégico y no solamente a las tradicionalmente utilizadas que sólo muestra una visión parcial de la empresa; todo esto partiendo del hecho de que lo que no se mide no se mejora.

El presente documento trata acerca del diseño de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, que es una herramienta especializada para realizar la evaluación del desempeño estratégico de las empresas, que combina tanto indicadores financieros como no financieros agrupados en cuatro perspectivas estratégicas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento; desarrollado con el propósito de mejorar la competitividad de las grandes empresas del sector comercio ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

Con fines didácticos y con el propósito de no dejar de lado información de suma importancia para el desarrollo del tema en estudio, el presente documento se ha dividido en cuatro capítulos en los cuales se plasman aspectos como el sector

comercio, hacia el cual esta orientada la propuesta; el marco teórico, que sirve de base para sustentar teóricamente el desarrollo del tema en estudio; la investigación de campo, que proporciona información valiosa y necesaria para el desarrollo de la propuesta; y la propuesta del sistema, con la que se busca dar solución al problema que dio origen al estudio.

El capítulo uno contiene los aspectos generales sobre el sector comercio y las grandes empresas comerciales, dentro del cual se destacan puntos como generalidades, origen, evolución e importancia.

El capítulo dos, consiste en una descripción detallada sobre las principales variables teóricas a tomar en cuenta para el desarrollo del tema en estudio como lo son: empresa, administración, competitividad, sistema, evaluación del desempeño y estrategia sobre las cuales se tratan aspectos como generalidades, definiciones, principios e importancia.

En el capítulo tres, se presentan los resultados obtenidos a través de la investigación de campo realizada sobre el tema en estudio; dentro del cual se destacan aspectos que servirán de base para el desarrollo de la propuesta como los son las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente en el capítulo cuatro se presenta la propuesta del diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño Estratégico para mejorar la competitividad de las grandes empresas del sector comercio ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador; dentro del cual se dan a conocer los objetivos, importancia, los beneficios y el alcance de la propuesta; así como el diseño en sí del sistema, acompañado de un ejemplo de aplicación práctica del mismo y su respectivo plan de implementación.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES SOBRE EL SECTOR COMERCIO Y LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES.

A. SECTOR COMERCIO.

1. GENERALIDADES DEL SECTOR COMERCIO.

Desde la antigüedad hasta nuestros días, el concepto de comercio ha venido siendo desfigurado por algunos prejuicios que plantean casos individuales, que se utilizan todavía para generalizar una especie de ancestral e injustificado desprecio por esta actividad hasta el punto de que el comerciante sea considerado como elemento improductivo de la sociedad.¹ Sin embargo, la misma historia nos ofrece numerosos ejemplos de cómo la actividad comercial ha sido el medio que ha hecho posible la formalización de contratos económicos y sociales, e incluso los posteriores intercambios políticos y culturales, entre las distintas naciones y pueblos de la sociedad en general. Es así, como la necesidad de vender los productos existentes ha forzado siempre a los comerciantes a buscar en otros países, nuevos mercados donde hallarles salida, actuando así como adelantados de los vínculos políticos o culturales que más adelante llegan a establecerse.

Actualmente la actividad comercial sigue siendo un medio idóneo para reforzar, e incluso para crear y fortalecer las relaciones entre naciones muy alejadas entre sí. En muchas ocasiones, estos intercambios han facilitado entendimientos políticos que, de otro modo, habrían resultado muy difíciles de alcanzar.

En realidad, el sector comercio constituye una fuerza productiva en la economía de un país, convirtiéndose de esa manera en uno de los principales motores de impulsión para el crecimiento y desarrollo económico. Influyendo además, en la

¹ Víctor A. Steiner, "Cincuenta años de comercio en El Salvador", Pág. 5

transformación de la arquitectura, en la creación de nuevas empresas, productos y servicios que crean diferentes puestos de trabajo, y así mismo satisfacen las necesidades de la sociedad en general.

2. ORIGEN DEL SECTOR COMERCIO.²

Sería difícil imaginar el mundo sin las actividades que representan el desarrollo del comercio, éste ha estado presente en todo acto del ser humano, desde el aparecimiento del trueque hasta las actuales formas sofisticadas de hacer comercio.

La primera forma histórica de hacer comercio sobre la que se tiene conocimiento, es el trueque, el cual representaba mucha más confianza y una elevada moralidad entre los pueblos antiguos, que la que sería posible hoy en día entre extranjeros. El trueque consistió en atribuirle valor a cosas y servicios, cambiando unas por otros con el objetivo de satisfacer las necesidades de ese momento.

Mientras el poderío de Egipto se iba formando lentamente, los fenicios se constituyeron en herederos naturales del comercio egipcio y por medios perfectamente pacíficos. Ello se debió a que lo que les faltaba a los egipcios lo poseían en abundancia los fenicios. He aquí como la relación comercial a través del trueque tiene lugar, donde los pueblos asentados a orillas del mar, descargaban sus mercancías en un lugar de la costa y regresaban a sus barcos, desde donde hacían ascender una columna de humo, como señal para los nativos, estos salían de su escondite, y depositaban sus productos en la playa y luego se retiraban; los mercaderes volvían poco después y los llamaban de nuevo, pidiendo más productos. Estos comerciantes fueron los pioneros del posterior asentamiento de núcleos de población, que mostrarían su propia cultura sobre los habitantes de otros territorios.

² Ibíd. 1, Pág. 5

Por medios pacíficos o acciones guerreras, los pueblos antiguos iban en busca de lo que necesitaban básicamente para subsistir y lo obtenían como tributo de guerra o intercambio. El comercio representó un factor de comunicación entre culturas primitivas; también fue un poderoso estímulo para los grandes descubrimientos geográficos de Colón y otros famosos navegantes y aventureros. De esa manera el tráfico comercial permitió llevar formas de vida civilizada a los pueblos primitivos, sin que esto signifique desconocimiento o justificación de los abusos que estos fueron víctimas en algunos casos.

Se dice que los primeros comerciantes fueron, en general, los mismos productores (agricultores y artesanos) que llevaban los productos de su trabajo a un lugar ya determinado por la costumbre, en donde los cambiaban o los vendían.

3. EVOLUCION DEL SECTOR COMERCIO.

Dentro de la evolución de la actividad comercial, a través de la historia, se pueden distinguir las siguientes etapas principales:³

a. El comercio en la antigüedad. (4000 a.c. – 476 d.c.)

En las cavernas de los trogloditas del centro de Francia se han encontrado conchas del Atlántico y pedazos de cristal de roca de los Alpes, lo que indica la existencia de tráfico comercial. Existen pruebas de que los árabes llegaban hasta Etiopía, en busca de incienso, oro y piedras preciosas que vendían luego en Egipto, o en Babilonia y Asiría. La India poseía un activo comercio; el terrestre se efectuaba por caravanas que se dirigían a China, Persia y los países del Mar Caspio y del Mar Negro; el marítimo, lo realizaban los babilonios, que fueron los principales importadores de los artículos de la India, pues ésta siempre comerció por intermediarios. Más tarde los fenicios realizaron el comercio de todo el mundo antiguo; exportaban lana, púrpura, maderas de construcción y vidrio. Cuando Grecia pasó a ser el centro del mundo

³ "Diccionario Enciclopédico Quillet, Tomo II", Pág. 614

antiguo, la magnitud de su comercio dio nacimiento a una especie de banco, en el templo de Delfos, donde se depositaban cuantiosas sumas de dinero. En Roma, el comercio no fue bien visto lo que originó dictar la Ley Flaminia, que prohibía su ejercicio a los patricios. Al no admitirse el comercio las ganancias que producía no correspondían a la clase directora, pero ésta obtenía riquezas del botín de guerra.

En lo que respecta al comercio de Roma con Asia, la forma de pago fue el metal precioso. En Europa la plata era el metal más abundante; en Asia, el oro. De ahí que en Asia, la plata tuviese gran valor, dada su escasez y que en Europa sucediera lo contrario. Los comerciantes griegos y egipcios compraban en Asia, las mercaderías muy bien valuadas en Europa, pagando a los asiáticos con plata, que era muy apreciada por éstos y no así en Europa; de esta manera obtenían ganancias no sólo con las mercaderías; sino también con la moneda.

b. El comercio en la edad media. (476 d.c. – 1453)

En la edad media el comercio con Oriente se efectuaba por tres vías: 1ª atravesando Persia; 2ª por el océano Indico y por el mar Rojo; 3ª desde el Asia central al Mar Caspio y evitando el territorio Persa hasta el Mar Negro. El principal artículo que se comercializaba era la seda, cuya difusión se extendió más cuando la Iglesia Católica aceptó su uso. Para llegar hasta Roma, las caravanas debían atravesar Persia y pagar allí fuertes derechos aduaneros, que aumentaban el precio de los productos. Además, las continuas guerras entre Bizancio y Persia interrumpían continuamente el tráfico, lo que provocaba la escasez de los artículos y los encarecían. La introducción, en Siria y otras regiones, del capullo del gusano de seda y la plantación de moreras, liberaron a Roma de la seda extranjera. El comercio con los Hunos y con los Avaros de Rusia meridional era sumamente activo y se cambiaban joyas y otros productos romanos por pieles y esclavos. En Oriente, el punto de reunión era Ceilán, donde los comerciantes de India y Etiopía cambiaban seda y maderas de la china, por vidrios y bordados de Siria; o ámbar y jade de Occidente, por pimienta y cobre.

El medio de comunicación para el comercio del Sur de Europa era el Mar Mediterráneo, hacia él afluían las rutas comerciales que se originaban en Bretaña o en el Eufrates, lo mismo que las actividades sirias entre Occidente, Egipto y Asia Menor. En el siglo VII, los Árabes conquistaron el norte de África y España; desde entonces el vínculo entre Oriente y Occidente desapareció, pues el Mediterráneo, en lugar de unir, se convirtió en una barrera. El Mar Egeo, el Adriático y las Costas Meridionales de Italia quedaron en poder Bizancio; todo el Mar Tirreno, España, el Norte de África, las Islas Baleares, Córcega, Cerdeña y Sicilia pasaron a poder de los árabes; de este modo se dividió el Mediterráneo entre potencias enemigas, y aunque Nápoles, Amalfi, Bari y Venecia trabajaron relaciones comerciales con los árabes de Sicilia, Egipto y Asia Menor, en Europa Occidental la ruptura fue definitiva y sólo existieron contactos militares.

En el Norte de Europa, los normandos surcaban los ríos Escalda, Mosa, y Rin hacia el cabotaje en el Mar del Norte. Los Daneses y los Noruegos se establecieron en Inglaterra, Escocia, e Irlanda; mientras los suecos se dirigían a Rusia, donde después de los deshielos cargaban sus barcos en el Puerto de Kiev y descendían por el Dnieper con destino a Constantinopla. Las relaciones comerciales entre escandinavos y bizantinos se comprueban por la gran cantidad de monedas árabes y bizantinas encontradas en Rusia. En este intercambio comercial se llevaban hacia el Norte especias, vinos, sedas; y hacia el Sur, miel, pieles y esclavos. Además, se efectuaba un activo comercio desde el Támesis y el Rin hasta el Duna y el Golfo de Botnia.

En Asia el tráfico comercial por el Océano Indico estaba en manos de árabes y chinos; los árabes llevaban la mercadería de Oriente a los puertos del Golfo Pérsico y del Mar Rojo, allí los mercaderes italianos compraban sedas, telas, vidrios y porcelanas y los trasportaban a orillas del Mediterráneo.

A causa de las dificultades para transportar y para que la venta fuera provechosa, las mercaderías debían tener poco volumen y mucho valor, por eso, el comercio

medieval, especialmente el de exportación e importación, fue de lujo y las mercaderías básicas eran las especias y los paños.

Los griegos utilizaron barcos piratas para proveerse de esclavos que robaban de las costas. En términos generales, la piratería se convirtió en una manera de comerciar; la verdad, casi la única manera de comerciar. Más tarde, las grandes compañías de colonización se formaron sobre la base de la actividad de los piratas. El comercio con la India era un despojo más o menos encubierto, al punto que los habitantes de las Islas Molucas destruyeron las plantaciones de especias, cuya búsqueda por los piratas les causaba sufrimiento.

Los paños y los tejidos, primero en Italia, después en Flandes y Francia, fueron los artículos preferidos; este comercio dió vida al puerto de Brujas, el cual luego superó al de Venecia, donde casi todos los barcos eran nacionales y casi toda la población se ocupaba directa o indirectamente del comercio. Brujas era un puerto intermediario, un vasto deposito donde venecianos, florentinos, catalanes y de otras nacionalidades, tenían puestos o factorías; la más importante de estas factorías fue la establecida por los asiáticos, que comerciaba con trigo de Prusia, piel y miel de Rusia, lana de Inglaterra, sal y vino de Francia. Este comercio no admite comparación con el de las ciudades italianas, ya que la liga comerciaba artículos de gran volumen y poco precio.

c. El comercio en la edad moderna. (1453 – 1789)

Cuando expulsó a los árabes, Portugal encontró que todas las posibilidades comerciales estaban ocupadas, era preciso luchar contra los italianos o buscar otras vías de comunicación con Asia. En esta época ocurrieron una sucesión de hechos o acontecimientos que culminaron con el descubrimiento de nuevas rutas para impulsar la actividad comercial, los que más sobresalen y que dieron inicio a dicho intercambio son los siguientes: En 1486, Bartolomé Díaz llegó al Cabo de Buena Esperanza; España actuó de igual manera; en 1492, Colón descubre América; en 1498, Vasco da Gama enviado por Portugal, llega al Asia; Sebastián Gaboto, por

Inglaterra, llega a las Costas del Labrador y América del Norte; en 1513, Núñez de Balboa descubre el Mar del Sur, al que llamó Pacífico; y en 1519, parte Fernando de Magallanes, quien descubre el estrecho que lleva su nombre.

Con el conocimiento de África se inicia la trata de negros, cuando los portugueses cambian árabes por negros, pero lo que dio vigor a este comercio, que fue el más productivo de la época, fue el descubrimiento de América y la necesidad de mano de obra. Inglaterra trató inmediatamente de monopolizarlo y lo consiguió en 1713, por lo que se crearon compañías para la explotación comercial de este negocio; éstas compraban el esclavo negro en África a los reyes africanos o los cautivaban por medios violentos. Desde el momento en que el agente negrero lo embarcaba, el cargamento quedaba bajo la responsabilidad del capitán del buque que, cuando arribaba a su destino, lo entregaba al asentista (importador de negros), quien se encargaba de su colocación o venta.

La primera actitud de las nuevas potencias especialmente España, fue encerrar al nuevo continente en una red de reglamentaciones y prohibiciones, de manera que sólo los contactos comerciales, pudieran hacerse entre la metrópoli y la colonia, excluyendo a las demás naciones. Para hacer cumplir la prohibición lo más práctico era impedir la navegación por el océano Atlántico a otras naves que no fueran españolas, dominando los españoles la navegación atlántica, imposibilitaron todo contacto de las colonias con otras naciones.

España impidió entonces las relaciones comerciales entre las colonias y otras naciones mediante severas restricciones; pero tanto los indianos, como los funcionarios españoles y las naciones extranjeras, burlaron las disposiciones españolas mediante el contrabando, que fue la forma normal del comercio; a fines del siglo XVIII, la cuarta parte del comercio exterior de América española estaba en manos de contrabandistas.

Las posibilidades de comercio con América y la India, por los nuevos pasos descubiertos dieron impulso a las compañías comerciales y les permitieron dominar el comercio internacional desde principios del siglo XVII, hasta mediados del siglo XVIII. Por natural incidencia, este movimiento dirigido al exterior se reflejó en la actividad interna; nacieron así compañías nacionales para desarrollar negocios locales, se crearon la Compañía Inglesa de Indias Orientales, la Compañía Holandesa de Indias Orientales y la Compañía Holandesa de Indias Occidentales, además de otras empresas francesas y portuguesas. En Inglaterra, se crearon compañías de la más diversa índole, que lanzaron sus acciones a la bolsa y recogían los fondos de los inversores; también se fundaron compañías de cobre, de hierro, de hojas de espada, de tejidos de punto, para construir naves mercantes, para el cultivo del lino y para el cultivo del cáñamo. En un año solamente se habían creado 200 nuevas compañías.

El mercado interno europeo se amplió y diversificó, antiguamente los ricos consumían especias y sedas; y la masa solamente alimentos y tejidos. Con la evolución de la burguesía se paso a un estado intermedio, en el cual el consumo de ésta, superaba en mucho al consumo de la masa.

La amplitud del comercio mundial y su dirección estuvieron, hasta mediados del siglo XIX, determinada por dos factores principales: las condiciones técnicas del transporte y la política comercial de los Estados. Ambos factores sufrieron grandes cambios a finales del siglo XVIII; el primero se dió modificado por la revolución técnica del transporte, que posibilitó el trasporte en gran escala a través de los océanos; al mismo tiempo, varios países industriales, con Inglaterra al frente, abandonaron su punto de vista proteccionista y proclamaron la libertad del comercio. Este período de libertad fue, sin embargo, muy corto; el comercio libre tuvo que luchar contra las tendencias competidoras de las grandes potencias para crear poderosos imperios, apoyándose en el comercio colonial.

4. ASPECTOS HISTORICOS DEL SECTOR COMERCIO EN EL SALVADOR.

En El Salvador se han dado una serie de sucesos históricos, importantes que han afectado la actividad comercial, dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes:⁴

Comenzando en los años de la anteguerra el signo económico de los años 1930 estuvo bajo el signo adverso de la depresión mundial; El Salvador dependía, como muchas otras naciones, de las exportaciones tradicionales y tuvo que sufrir las vicisitudes del mercado internacional del café, azúcar y algodón. Entonces no se contaba con una infraestructura adecuada para promover inversiones de capital nacional y extranjero, ni con leyes que estimulasen la ampliación y diversificación de actividades productivas. No existían ciudades ni carreteras pavimentadas entre San Salvador, muchas cabeceras departamentales y los puertos de Acajutla y la Unión.

En esta época se estaba muy lejos de alcanzar un desarrollo manufacturero que activase el comercio con productos de fabricación interna, porque no había en todo el país un solo kilovatio de energía eléctrica disponible. Era un serio problema instalar un simple molino de nixtamal, las pocas fábricas existentes operaban con sus propias plantas de fuerza motriz. Había que pedir permiso, a las compañías de alumbrado eléctrico, hasta para instalar un bombillo casero y el comercio de electrodomésticos estaba limitado, no se soñaba con rótulos luminosos, ni aire acondicionado, ni escaleras mecánicas. Las carretas tiradas por bueyes, constituían un alto porcentaje del sistema de transporte de mercaderías entre las bodegas del ferrocarril y los almacenes.

El comercio fue una de las actividades que más sufrieron los efectos de la segunda guerra mundial (1939-1945). Las perturbaciones de los transportes marítimos a causa de las naciones en conflicto, se tradujeron en la pérdida de los mercados

⁴ Ibíd. 1, Pág. 6

europeos para nuestras exportaciones de café. Sólo se podía vender a países no bloqueados, pero sin tener la seguridad de que la mercancía llegaría a su destino. Se produjo enseguida una grave escasez de productos, materias primas y bienes de capital importados, lo cual hizo decaer las operaciones comerciales internas y obstaculizó los esfuerzos del sector privado para crear nuevas industrias.

Cuando los Estados Unidos entró en la guerra a fines de 1941, la situación interna se agravó. Comerciantes importadores de origen alemán, italiano, y salvadoreños por naturalización o nacimiento, fueron puestos en una lista negra, marginados de sus líneas de operación y reconcentrados en algún lugar de América. El comercio fue sujeto a cuotas de importación y distribución sometidas a tarjetas de racionamiento, en lo referente a mercancías extranjeras. La escasez y los controles, elevaron los precios, abriendo las puertas al contrabando, de igual manera que en épocas pasadas.

A partir del 1948, se inició una gradual recuperación del café, los renglones de producción agrícola se desarrollaron, se ampliaron los sistemas de transporte y se reanudó el estudio del proyecto de desarrollo portuario. El libre comercio y la industrialización alcanzaron un avance notable; a pesar de los diferentes obstáculos de la época. El Salvador, a pesar de las presiones que se ejercían contra su actividad comercial, llegó a ser el más destacado comprador y vendedor dentro del área. En esa época se estableció que el comercio ejercía una poderosa influencia en la creación de empleo y en el fomento de muchas actividades productivas que iban incorporándose al comercio interregional. El mercado centroamericano dejó una de las enseñanzas más importantes que el país debe tener en cuenta, colocando al exportador salvadoreño como uno de los más competitivos del área.

5. IMPORTANCIA DEL SECTOR COMERCIO⁵

En el vaivén de la vida diaria no percibimos la importancia del comercio. Sucede con esta actividad como con ciertos servicios públicos, cuyo significado de progreso sólo advertimos cuando faltan, como el agua potable y la luz eléctrica.

Sin el comercio no es posible concebir una sociedad libre, cuando la libertad no existe no hay comercio; sino una participación total del estado en cuanto a la regulación de precios y utilidades, y una mínima o poca participación de la propiedad privada.

El comercio es muy importante, lo cual se demuestra a través de la vida humana, ya que no hay una sola fase de ésta, que en la actualidad no esté asistida por el comercio. Por lo tanto su misión principal, en síntesis, es obtener en fábricas, talleres, laboratorios y centros productivos de toda clase, las mercaderías y materiales indispensables a las necesidades humanas de techo, bienestar, vestuario, alimentación, salud y cultura, sólo para citar las principales.

El comercio esta presente en todo pacto o acto del ser humano: como importador de materias primas o ingredientes, abastece a empresas productoras agrícolas y fabricantes; como distribuidor de libros, contribuye a la formación educacional; con el expendio de medicinas, ayuda a la salud social; con mercancías en general, satisface la demanda vital de la población.

Otro de los aspectos que reviste de gran importancia a el sector comercio, es la capacidad que posee de generar crecimiento económico y desarrollo social a través de la generación de empleos, ya que según cifras proporcionadas por el Encuentro Nacional de la Empresa Privada (ENADE), realizado en el año 2003, durante el periodo comprendido entre el año 2000–2002, el sector comercio, en El Salvador,

⁵ Ibíd. 1, Pág. 5

genero un total de 77 mil 604, plazas de trabajo de las 146 mil 704, plazas generadas en conjunto por el sector comercio, el sector construcción y el sector financiero.

Además la fuerza de relación más importante entre las naciones esta sustentada en el comercio, a través de la importación y exportación de diferentes productos y servicios. Por su medio se hace participación en la actividad mercantil mundial y así mismo, se participa de los beneficios del intercambio, con nuevos productos y avances tecnológicos. Por lo tanto, el comercio en el presente como en la antigüedad, sigue siendo un factor de civilización y asimilación cultural.

6. CLASIFICACION INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (C.I.I.U.) DEL SECTOR COMERCIO.

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, la utilizada por la mayoría de instituciones tanto en el ámbito nacional como internacional, las empresas de sector comercio se clasifican en:⁶

a. Comercio al por mayor.

Es la actividad desarrollada por aquellas empresas dedicadas a la reventa (venta sin transformación) de productos nuevos y usados a comerciantes al por menor, a usuarios industriales o comerciales, a instituciones, a profesionales, a otros mayoristas, o las actividades de los agentes que compren mercaderías para esas personas o empresas o que las venden a las mismas. Su clasificación es la siguiente:

- Materias primas agrícolas.
- Minerales, metales y productos químicos industriales.
- Maderas aserradas y materiales de construcción.
- Maquinaria y materiales para la industria, el comercio, la agricultura y vehículos automotores.
- Artículos de ferreterías y eléctricos.

⁶ "Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades Económicas (CIIU)", 1980.

- Muebles y accesorios para el hogar.
- Géneros textiles y prendas de vestir.
- Productos alimenticios, bebidas y tabaco.
- Otro tipo de comercio al por mayor.

b. Comercio al por menor.

Consiste en la reventa (venta sin transformación) de productos nuevos y usados al público en general para consumo, uso personal o domestico; por tiendas, grandes almacenes y puestos. Su clasificación es la siguiente:

- Abarroterías y otras tiendas para la venta de productos alimenticios y bebidas alcohólicas.
- Farmacias, ventas de cosméticos y productos veterinarios.
- Tiendas de géneros textiles, prendas de vestir y calzado.
- Muebles y accesorios para el hogar.
- Ferreterías, vehículos automotores y motocicletas.
- Estaciones de gasolina.
- Grandes almacenes y bazares.
- Otro tipo de comercio al por menor.

c. Restaurantes y Hoteles.

Los establecimientos que venden al por menor alimentos y bebidas preparadas para el consumo inmediato y los establecimientos que mediante el pago de una suma de dinero, proporcionan hospedaje, bien estén abiertos al público en general o reservados a miembros de una organización determinada. Su clasificación es la siguiente:

- Restaurantes, cafés, y otros establecimientos que expendan comidas y bebidas.
- Hoteles, casas de huéspedes, campamentos y otros lugares de alojamiento.

7. PARTICIPACIÓN DEL SECTOR COMERCIO EN LA ESTRUCTURA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO DE EL SALVADOR.

A través del Producto Interno Bruto (PIB), se logra determinar la importante participación que posee el sector comercio en la economía salvadoreña, lo cual se puede verificar con la presentación de los datos estadísticos publicados por el Banco Central de Reserva de El Salvador al respecto, en donde se observa que el sector comercio es uno de los sectores que más participación ha tenido en el PIB, en los últimos años y prueba de ello es el hecho de que sólo es superado por la participación que ha tenido la industria manufacturera.

En el siguiente cuadro puede observarse la composición del Producto Interno Bruto, desde el año 1997 hasta el año 2001, y el importante aporte que ha hecho a la economía salvadoreña el sector comercio en dicho período.

CUADRO N.º 1
ESTRUCTURA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO
A Precios Constantes de 1990

	1997 (r)	1998	1999	2000 (p)	2001 (p)
I. PRODUCTO INTERNO BRUTO	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %
1. Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca.	13.0	12.5	13.0	12.3	11.8
2. Producción de la Minería.	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
3. Industria Manufacturera.	21.9	22.5	22.6	23.0	23.5
4. Electricidad, Gas y Agua.	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
5. Construcción.	3.8	4.0	3.8	3.6	3.9
6. Comercio.	19.9	19.9	19.6	19.8	19.8
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.	7.7	7.7	8.2	8.5	8.6
8. Establecimientos Financieros y Seguros.	3.2	3.4	3.7	3.8	3.8
9. Bienes Inmuebles y servicios prestados a las empresas.	3.4	3.3	3.2	3.2	3.2
10. Alquileres de Vivienda.	8.8	8.7	8.4	8.4	8.0
11. Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos.	5.4	5.3	5.1	5.1	5.1
12. Servicios del Gobierno.	5.8	5.6	5.5	5.4	5.4
13. Menos: Servicios bancarios imputados.	2.9	3.1	3.2	3.1	3.1
14. Mas: Derechos sobre importaciones e Impuestos al Valor Agregado.	9.0	9.1	9.0	9.0	9.0

(r) Cifras revisadas

(p) Cifras Preliminares

Fuente: Revista Trimestral del Banco Central de Reserva de El Salvador, Marzo 2003.

8. EL COMERCIO ELECTRONICO EN EL SIGLO XXI.

La evolución es un proceso que afecta a todo y a todos en la vida, tal es el caso de aparatos como la imprenta, el telégrafo, el fax entre otros, que marcaron un antes y un después, no sólo en el mundo de las comunicaciones; sino en el ámbito de la cultura y de la organización social, comercial y económica.⁷ A partir de estas invenciones el tiempo fue cobrando cada vez mayor valor debido a los diferentes cambios que surgen cada día y que afectan a todas las actividades diarias de un país y de las unidades económicas que lo componen.

Hoy en día, las empresas se ven en la necesidad de hacer uso de tecnologías de información, como el comercio electrónico, que faciliten la realización de intercambios comerciales a fin de generar un mayor volumen de negocios contribuyendo con ello al éxito empresarial y al crecimiento económico de los países. Es por lo anteriormente mencionado que muchas empresas y gobiernos están aprovechando las maravillas que trae consigo el comercio electrónico, como uno de los avances tecnológicos más significativos en materia comercial, en el siglo XXI. Haciendo uso del comercio electrónico, como una tecnología de vanguardia, para el desarrollo de transacciones comerciales; las empresas y la sociedad en general se benefician a través del aprovechamiento de una serie de oportunidades que les permitirán alcanzar niveles de desarrollo y competitividad elevados.

En términos generales, el comercio electrónico, es la posibilidad de realizar transacciones comerciales empleando medios electrónicos avanzados como el Internet. La venta en el comercio electrónico, se realiza de la misma forma en que se ha desarrollado a través de los tiempos: hay un cliente que necesita un producto o servicio y un proveedor que lo proporciona; este último, informa sobre todas las condiciones de su oferta y el cliente decide, si la misma cubre sus necesidades. Si se llega a un acuerdo la venta se realiza.

⁷ <http://w.w.w.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/eco/comer.htm>

El comercio electrónico, tiene múltiples variantes, desde la simple presencia de un catalogo de productos hasta la entrega de la mercancía al consumidor final; puede o no tener interacción con sistemas de inventarios y sistemas contables administrativos, o bien, contar con la posibilidad de que el propio comprador personalice la información que recibe o el producto mismo.

La revolución que ha iniciado el comercio electrónico, es sin duda, un acontecer que esta marcando una transformación similar a como lo hizo la revolución industrial en su época; sólo que ahora, el comercio electrónico, promete cambiar la forma en que se toman las decisiones comerciales. El comercio, mediante este nuevo avance tecnológico, en muy poco tiempo se convertirá, por excelencia, en la forma de realizar transacciones comerciales, más utilizada en el mundo.

B. GRANDES EMPRESAS COMERCIALES.

1. GENERALIDADES DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES.

Hablar de grandes empresas, dentro del aspecto económico, es hablar de múltiples actividades productivas, considerando que existen diferentes categorías de empresas, dentro de las cuales se encuentran las grandes empresas comerciales. El ser humano debe de haberse enfrascado en el desarrollo de éstas desde que comenzó a elaborar objetos en grandes cantidades con el fin de comercializarlos.⁸

Las grandes empresas comerciales crean una vasta red de intereses económicos y sociales en su estructura interna, que afectan a sus funcionarios, empleados, obreros y a sus respectivas familias; y en sus relaciones externas, a clientes, a proveedores, acreedores y poderes gubernamentales.⁹

⁸ Ibíd. 1, Pág. 4

⁹ Diccionario Enciclopédico Quillet, Tomo III, Pág. 440

La explotación económica de estas entidades constituye un importante componente de la economía total; en tal sentido se les considera de vida perdurable, procurando su normal desenvolvimiento, ya que el cese de sus actividades afecta hondamente a los diversos grupos vinculados a ellas y más aún a la economía en general.

2. ANTECEDENTES DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES. ¹⁰

La historia de la civilización nos presenta una serie de pueblos que se destacaron por su alta capacidad productiva y su afán comercial surcando los mares para llevar sus productos a muchos kilómetros de distancia. Si bien es cierto que estas actividades se vieron limitadas durante buena parte de la edad media, al final de ese período, el Continente Europeo estaba experimentando un notable crecimiento, realizándose un frecuente intercambio con el Oriente; generando sólidas redes mercantiles, mientras las ciudades prosperaban con una producción muy variada y un bullicioso y muy dinámico comercio; por consiguiente, es en el período llamado Renacimiento en donde se pueden obtener amplias noticias de grandes empresas y empresarios, destacándose ciertas familias en cuanto a la comercialización a gran escala de ciertos productos.

Al llegar el siglo XVIII, el incremento demográfico y los adelantos de la civilización junto con otros factores generaron un notable incremento en la producción, formándose grandes empresas comerciales dentro de lo que se ha llamado Revolución Industrial, la cual transformó el panorama económico de las naciones.

En el Continente Americano, este ambiente productivo ha estado presente desde muy temprano, en el período prehispánico, prueba de ello son los variados objetos que han sido estudiados por los arqueólogos, los cuales fueron localizados a muchos kilómetros de sus centros de producción. Los Mayas, también desarrollaron un intercambio comercial, al igual que los Aztecas, cuyos mercaderes eran también

¹⁰ Ibíd. 1 Pág. 4

utilizados como fuente de información acerca de los pueblos con quienes entablaban relaciones.

En el territorio salvadoreño, durante la etapa colonial, empresas de variada índole, experimentaron serios controles y restricciones, especialmente dentro del sector comercial, los cuales provenían de España; a pesar de ello, aparecen empresas dedicadas al cultivo intensivo de ciertos productos: cacao, añil y bálsamo; la comercialización de estos productos se dificultaba al no contar con vías de circulación adecuadas, siendo transportados, con los únicos medios existentes a través de mulas y carretas.

Con el auge comercial del café a partir del siglo XIX, se produce en el país un crecimiento económico, el cual repercute en el surgimiento de muchas empresas dedicadas a una variada generación y comercialización de productos, a la par se desarrolla una estructura tendiente a facilitar la comercialización fuera del territorio, como lo son carreteras, vías del ferrocarril y puertos marítimos. Pieza clave dentro de este movimiento productivo y comercial fue la realización de ferias, en las cuales, de manera similar que en la Edad Media Europea, se realizaban transacciones comerciales, se sellaban negocios entre empresarios y se conseguían préstamos.

El desarrollo empresarial salvadoreño experimentó serias barreras durante los conflictos bélicos, ya sea que se originaran fuera del territorio, como sucedió durante la Primera Guerra Mundial y la Segunda Guerra Mundial; como a nivel interno, tal fue la situación vivida durante la pasada confrontación armada. Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, el esfuerzo y la tenacidad han marcado el desarrollo de muchas grandes empresas dedicadas al comercio que, surgiendo de forma muy modesta, han alcanzado significativas metas, creciendo a partir del avance tecnológico mundial e incorporando cada vez más recurso humano con miras a satisfacer la demanda de una población creciente.

3. EVOLUCION DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES.¹¹

La importancia cada vez mayor de las grandes empresas comerciales en la economía occidental, ha tenido como resultado una expansión de las decisiones administrativas de tipo descentralizado acompañadas de una serie de decisiones de libre mercado, que se han convertido en una norma, dándole una gran relevancia al mercado en el cual se desarrollan dichas empresas.

En la actualidad las grandes empresas comerciales son las que fijan los precios en el mercado, en vez de aceptarlos y apoyándose básicamente en la publicidad logran un control decisivo de los mercados en que operan; ello les permite reducir el riesgo de inversión y asegurar su estabilidad y crecimiento a largo plazo, objetivos fundamentales de los directores de las grandes corporaciones.

En la actividad de las grandes empresas comerciales, se da un alto grado de planificación estratégica, por cuanto, con ello se busca suprimir tanto la competencia como la incertidumbre; todo esto, con el propósito de alcanzar el fin último como lo es la generación del máximo beneficio económico para los accionistas. Por lo cual en cierto modo, la importancia del capital, del capitalista, ha ido disminuyendo en el conjunto de procesos a raíz de que los directores y especialistas técnicos de las grandes firmas y organizaciones en general, se han convertido en el factor clave del éxito empresarial.

El desarrollo de las grandes empresas comerciales hasta convertirse en multinacionales, es un sorprendente fenómeno de nuestra época, quizá sólo comparable en importancia al crecimiento del propio gobierno; éste y las grandes empresas, mantienen estrechos lazos que implican el reconocimiento de su importancia recíproca para el crecimiento de la economía. El poder de las grandes empresas más importantes, las multinacionales, va mucho más allá de las fronteras

¹¹ Klaus Meidensohn, "Biblioteca práctica de la Economía I", Pág. 69

nacionales, relacionándose con gobiernos muy diversos y con una infinidad de culturas a través de la comercialización de sus productos o servicios y de la generación de empleos.

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES.

La estructura organizativa de las grandes empresas comerciales, varia según el giro de las mismas; partiendo de estructuras relativamente sencillas, tomando en cuenta el tamaño de las operaciones que realizan, hasta alcanzar estructuras complejas, en donde existe una gran cantidad de niveles jerárquicos. Dentro de los niveles jerárquicos que generalmente pueden encontrarse en este tipo de organizaciones tenemos: unidades de planeación y control de alto nivel, dentro de las cuales se encuentra la junta general de accionistas, la junta directiva y la gerencia general; unidades de programación y supervisión de nivel medio, dentro de las cuales se encuentran todas las gerencias de área; y unidades de supervisión inmediata y control de operaciones, dentro de las cuales se encuentran los diferentes departamentos que conforman una empresa.

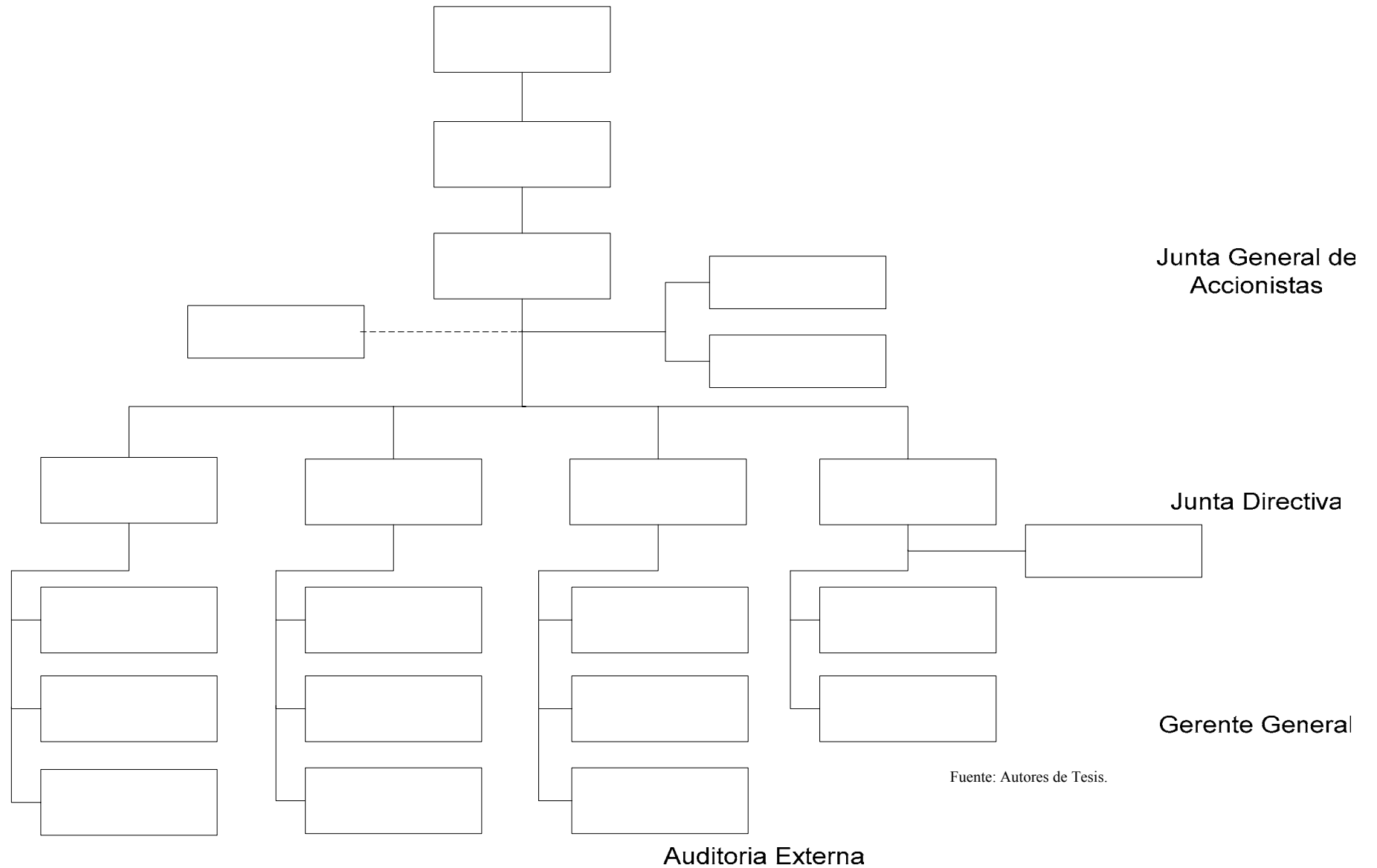
A continuación se presenta una descripción de los diferentes puestos existentes dentro de cada nivel jerárquico y que son comunes en la mayoría de grandes empresas comerciales:

- Junta general de accionistas: esta conformada por personas naturales y/o jurídicas, que aportan capital a través de acciones para dinamizar el ejercicio comercial de la empresa y constituye la máxima autoridad en la jerarquía dentro de la misma.
- Auditoria externa: consiste en una actividad de evaluación independiente, establecida fuera de la entidad, cuya función principal es emitir una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de la empresa y emitir una opinión sobre el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

- Junta directiva: titulares superiores que presiden y representan a una organización frente a los diferentes actores de la sociedad en general.
- Gerencia general: es la que dirige todas las actividades que se realizan en una empresa, definiendo las estrategias a desarrollar para la consecución de los objetivos y metas empresariales.
- Auditoria interna: depende de la gerencia general y su función es la de asegurar que los controles internos se estén llevando a cabo tal y como se ha establecido.
- Gerencia comercial y de planeación estratégica: es la que se encarga de todas las actividades relacionadas con el mercadeo y venta de los productos que ofrece la empresa. Dentro de está se encuentran los departamentos de mercadeo, ventas y atención al cliente.
- Gerencia de operaciones: su función es la de velar por la buena marcha del sistema operacional de la empresa bajo su responsabilidad se encuentran los departamentos de logística, sistemas y de compras.
- Gerencia financiera: es la encargada de la obtención de los fondos necesarios para el buen desarrollo de las operaciones de la empresa; así como de su manejo y control. Dentro de está se encuentran los departamentos de contabilidad, tesorería, y créditos y cobros.
- Gerencia administrativa: es la encargada de proveer al organismo social de los recursos humanos adecuados para el buen funcionamiento del mismo; así como de su capacitación y desarrollo. Dentro de está se encuentran los departamentos de recursos humanos y desarrollo empresarial.

A continuación se muestra un organigrama general que contiene la estructura jerárquica comúnmente existente dentro de las grandes empresas comerciales:

ORGANIGRAMA GENERAL



5. IMPORTANCIA DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES SALVADOREÑAS.

En la actualidad con el advenimiento de una mayor apertura comercial a raíz del fenómeno de la globalización, las economías se enfrentan a nuevos e imponentes retos de orden económico, especialmente en lo relativo a la necesidad de mejorar la competitividad de sus entes económicos. El Salvador, no es ajeno a estas tendencias, y es por ello que el papel que juegan las grandes empresas, en este proceso, como uno de los principales mecanismo de inserción al mundo globalizado y de generación de crecimiento económico, debido a la capacidad que tienen para generar grandes volúmenes de negocios y a los recursos con que éstas cuentan es de vital importancia para el desarrollo sostenible de la economía.

La importancia de las grandes empresas comerciales, desde el punto de vista económico, se deriva del dinamismo que generan a través de las diversas transacciones que realizan, tanto en el ámbito nacional como en el ámbito internacional, contribuyendo así a aumentar el Producto Interno Bruto (PIB) de los países y por ende al desarrollo de la economía.

En el ámbito social las grandes empresas comerciales derivan su importancia, por el hecho de ser una de las mayores generadoras de fuentes de empleo y principalmente por el rol que desempeñan en la satisfacción de las necesidades de la sociedad a través de la comercialización de productos y servicios.

Sin duda una de las funciones estratégicas, de mayor importancia, que realizan las grandes empresas, es el comercio de bienes y servicios con los cuales no sólo se favorece a la sociedad; sino que también, representa la principal fuente de ingresos tanto para la empresa misma como para el Estado, ya que la mayoría de ingresos que éste capta, provienen de las actividades gravables que realizan las grandes empresas comerciales.

6. OBSTÁCULOS A LA COMPETITIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES SALVADOREÑAS.

Estudios recientes han mostrado la relación que existe entre los obstáculos al desarrollo de las empresas y el crecimiento económico de un país, y como esos obstáculos limitan la competitividad de las empresas, y por lo tanto del país. Según los empresarios salvadoreños los principales obstáculos que se les presentan en su entorno, influyen grandemente en sus decisiones operativas y de inversión.

Dentro de los principales obstáculos que enfrentan las grandes empresas comerciales salvadoreñas para su desarrollo y que limitan su competitividad se encuentran los siguientes:¹²

a. Problemas para aumentar las ventas.

Según las empresas las dos principales razones por las cuales sus ventas no aumentan son: la competencia demasiado fuerte y la existencia de una demanda interna insuficiente; factores que denotan la existencia de demasiadas empresas compitiendo en un mercado domestico pequeño.

b. Regulaciones y burocracia.

En términos generales, los factores relacionados con las regulaciones y con la burocracia, que se perciben como los principales obstáculos son, las regulaciones relacionadas con los impuestos y las regulaciones relacionadas con la competencia y el mercado acompañadas de la burocracia que existe en la realización de ciertos trámites, principalmente en los relacionados con las importaciones; así como el costo elevado de éstos.

¹² Margarita Beneke Sanfeliú, "Boletín Económico y Social N.º 203", Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, Pág. 2

c. Competencia desleal.

Las empresas reportan enfrentar competencia desleal, lo cual sugiere que aunque las empresas perciben que los aspectos regulatorios no representan obstáculos grandes para ellas, estos si representan costos importantes puesto que otras empresas toman ventaja al evadirlos. En esta área los tres principales problemas percibidos por los empresarios son: que los competidores venden debajo de sus costos, evaden el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y otros impuestos, y venden por debajo de los precios internacionales.

d. Seguridad.

La mayoría de las grandes empresas comerciales perciben como el principal obstáculo para su desarrollo, tanto en el presente como en el futuro, la falta de seguridad, orden público y el deficiente funcionamiento del sistema judicial, los cuales no brindan ninguna garantía en cuanto a protección, razón por la cual, la mayoría de las empresas se han visto en la necesidad de aumentar sus gastos en contratación de personal de seguridad y contratos de seguro.

7. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES EN EL SALVADOR.¹³

Según estudios realizados, algunos dirigentes empresariales reconocen que es favorable para sus empresas invertir en acciones de tipo social, más allá del ámbito interno de sus empresas. En esta percepción ha incidido no sólo una mayor sensibilidad ante los problemas socioeconómicos de la población, sino también los cambios en la economía internacional que entre otros aspectos se han manifestado en una mayor competencia basada cada vez más en el conocimiento, evidenciando la necesidad de contar con trabajadores más calificados.

¹³ Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, "La Responsabilidad Social de la Empresa en El Salvador", Pág. 4

Los empresarios se han percatado, que su participación en la educación y capacitación, puede mejorar la ventaja competitiva de sus empresas en el mercado mundial; además están más conscientes de que su participación en proyectos que inciden en el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la población, en el medio ambiente o en la calidad de sus productos, mejora la imagen de sus empresas así como sus relaciones con la comunidad, a la vez que los coloca en una situación más competitiva.

Dentro de las responsabilidades sociales básicas de las grandes empresas, no existe un factor único, las posiciones van desde aquellos que consideran que una empresa competitiva en la provisión de bienes y servicios es suficiente, hasta los que estiman que, en un contexto de desarrollo sostenible, la empresa tiene otras responsabilidades. Pero aún en este caso hay diversas opciones, para algunos es la generación de empleo o la capacitación de sus empleados; mientras que para otros, el alcance es más amplio y se relaciona con el apoyo de esfuerzos eficaces, no por ley, sino por voluntad y motivación para promover el desarrollo sostenible, el cual en última instancia también incide en el mercado y éste en la empresa.

La empresa competitiva llega aparentemente a iniciativas sociales más amplias y fuera del campo de la comercialización de bienes y servicios y de la generación de empleo en el mediano plazo, producto de las condiciones de su entorno, de la competencia y de una mayor conciencia respecto a los problemas sociales.

8. LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES Y EL ENTORNO SOCIOECONOMICO DEL SIGLO XXI.¹⁴

Para las grandes empresas comerciales, la globalización no es una ideología, sino un proceso que implica retos y oportunidades. El Estado debe de ser el agente básico en permitir que el proceso de globalización se traduzca en participación y desarrollo

¹⁴ Asociación Nacional de la Empresa Privada, "Unidad Empresarial volumen 75", Pág. 23

tanto para la empresa privada como para la sociedad en general. La globalización al igual que la economía no es un fin en sí misma, sino que sirve de bien común, al desarrollo humano, al ejercicio de los derechos de la persona y a la realización de los valores universales de justicia, libertad, responsabilidad y solidaridad.

El mercado es un instrumento de la economía y debe de estar sujeto a las exigencias éticas y a la responsabilidad social. No es la sociedad para el mercado, sino el mercado para la sociedad y el hombre. El fundamento de la globalización, es el libre mercado, que a su vez conduce al crecimiento económico. Siendo la gran empresa privada, el motor del crecimiento económico, esta es a su vez el camino del desarrollo de los países y de la eliminación de la pobreza y el medio para alcanzar el desarrollo del ser humano.

Siendo el libre mercado, el elemento clave de la globalización, los Estados y los organismos internacionales están llamados a crear reglas internacionales de intercambio, transparentes y equitativas, que conduzcan a una apertura comercial que favorezca a los países en vías de desarrollo y estimule el comercio global. El proteccionismo implica una clara contravención al espíritu de la globalización y del libre mercado, perjudicando el desarrollo de las empresas.

Las organizaciones empresariales, deben ser un elemento central en el proceso económico y en la consolidación democrática ciudadana. La responsabilidad fundamental de este tipo de organismos debe ser la de percibir las necesidades de sus afiliados y recibir sus demandas, a fin de darles cause y generar las propuestas que, al ser llevadas ante las instancias adecuadas, resuelvan la problemática inicial según los legítimos intereses de sus representados. Los intereses de las organizaciones empresariales siempre deberán estar orientados por la ética y la responsabilidad social.

Por lo cual el reto de la libre empresa y específicamente de la gran empresa comercial, en este siglo veintiuno, será demostrar que es capaz, no sólo de producir buenos indicadores económicos; sino el progreso real e integral de la humanidad.

9. DESAFIOS DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES ANTE LA GLOBALIZACIÓN.

En el contexto de la globalización predominan los enfoques que dan prioridad al mercado y marginan la intervención estatal en el sistema económico, en donde el libre y amplio acceso a los mercados es esencial. Estos enfoques se concentran en la promoción de la competitividad, las exportaciones y la inversión extranjera; por lo que las empresas salvadoreñas tienen el compromiso de buscar la eficiencia productiva en toda su organización, generando productos y servicios de apropiada calidad y a precios competitivos, con el objetivo de hacerle frente al entorno globalizado. De esta manera, surgen ciertos desafíos que las grandes empresas deben enfrentar:

- a. La honra de valores éticos claramente definidos, así como la adopción y la aplicación de un código de ética dentro de la empresa.
- b. La creación de un ambiente justo y equitativo en el lugar de trabajo.
- c. El pleno respeto a los derechos humanos de los clientes internos y externos de la empresa.
- d. Relaciones con clientes, proveedores y canales de distribución basadas en integridad, justicia y honestidad.
- e. Velar por la satisfacción de las necesidades de la población, mediante la oferta de bienes y servicios de alta calidad y a precios competitivos, facilitando la transferencia

en los mercados, el flujo de información y la promoción de sistemas integrales de calidad y mejora continua.

f. Elevar la competitividad de las grandes empresas y del país mediante la inversión en capital humano y tecnología, como medio fundamental para ganar nuevos mercados y elevar el nivel y calidad de vida de los trabajadores, aliados estratégicos para alcanzar el desarrollo; promoviendo la co-valorización y la visión compartida sobre la empresa, la ética laboral y la sociedad.

g. Fomentar el desarrollo de la ciencia y de la tecnología, con el apoyo y en concordancia con las necesidades del sector productivo, mediante acuerdos con las instituciones de estudios superiores y tecnológicos.

h. Trabajar hacia el interior del sector empresarial, para conformar cadenas productivas integradas de modo que todos tengan oportunidad de beneficiarse del progreso.

i. Reiterar su firme e ineludible compromiso de defensa de la propiedad privada de los medios de producción, así como de la seguridad de los derechos de propiedad y de la vida de las personas.

j. Reiterar y ampliar el compromiso empresarial con la recuperación y protección del medio ambiente.

k. Promover la responsabilidad en el cumplimiento de los deberes tributarios, para contribuir con decisión al desarrollo y evitar que esto se convierta en una práctica de competencia desleal.

CAPITULO II

MARCO TEORICO SOBRE EMPRESA, ADMINISTRACION, COMPETITIVIDAD, SISTEMA, EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y ESTRATEGIA.

A. EMPRESA.

1. GENERALIDADES DE EMPRESA.

Desde hace mucho tiempo, la empresa ocupa una posición relevante por el papel que desempeña en la economía como factor de trabajo, producción y comercio. Con el transcurso del tiempo esa importancia ha ido acrecentándose, especialmente por la creación de grandes empresas que han surgido y se han desarrollado en todos los campos de la actividad económica.

La empresa viene a constituir la parte en la cual se da todo el quehacer de la economía, ya que con su accionar contribuye a mejorar la situación económica de sus propietarios o accionistas, a generar más y mejores fuentes de empleo, así como también al crecimiento de la economía de los países, a través de su incidencia en las diferentes variables macroeconómicas.

2. DEFINICIONES DE EMPRESA.

“Es el conjunto organizado de personas que con ciertos recursos emprenden y realizan acciones con el propósito de alcanzar ciertos objetivos.”¹⁵

“Es la unidad económica, social y jurídica en la cual se aplica el proceso de la administración con el objeto de la obtención de bienes y servicios que cubrirán las necesidades que demanda la sociedad.”¹⁶

¹⁵ Melgar Callejas, “Curso Básico para el Estudio de Organización y Métodos”, Pág. 15

¹⁶ Ibíd. 15, Pág. 15

“La empresa es la unidad económica y social o el ente que produce bienes y servicios, para satisfacer las necesidades de la sociedad con o sin fines de lucro, comercial, agropecuaria, industrial o de servicios, pública o privada, legalmente constituida o no, de uno o varios propietarios.”¹⁷

3. FINALIDAD DE LA EMPRESA.

Los fines de la empresa objetivamente considerados, son los siguientes:¹⁸

a. Su fin inmediato: Es “la producción de bienes y servicios para un mercado” en efecto: no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretendan llenar con esa producción.

b. Fines mediatos: Supone esto, analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios. A nuestro juicio, debe hacerse aquí una división entre la empresa pública y privada:

-La empresa privada: busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

-La empresa pública: tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter social, pudiendo obtener, o no, beneficios.

4. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

Las empresas pueden clasificarse de diferentes formas, tomando en cuenta ciertos criterios y de acuerdo a la realidad nacional:¹⁹

¹⁷ Reyes Ponce, “Teoría Administrativa Primera Parte” Pág. 24

¹⁸ Reyes Ponce, “Administración de Empresas, Primera Parte,” Pág. 83

¹⁹ Ibíd. 17, Pág. 24

4.1 POR SU TAMAÑO

Por su tamaño las empresas se clasifican como a continuación se detalla:

- a. Pequeñas: Es común que el dueño quien a su vez es el gerente, tenga conocimiento de todo el personal, siendo capaz de evaluar su rendimiento y resolver sus problemas de trabajo y personales se disminuye la necesidad de técnicos y especialistas en la resolución de problemas de producción, ventas, finanzas y la toma de decisiones en el ámbito superior, se justifica la pobre tecnificación en los procedimientos administrativos, situación que imprime irónicamente rapidez y unidad a los trámites, es de mencionar que la falta de planificación hace que se trabaje basándose en corazonadas y en el mejor de los casos, los problemas se resuelven conforme van presentándose.
- b. Medianas: En este tipo de empresa se le dificulta al gerente o propietario conocer o identificar a todo el personal, comienzan a sentir mayor necesidad de descentralizar funciones y toma de decisiones y por lo tanto de delegar, se torna difícil el cumplimiento de los tramos de control se hace necesario los cambios cuantitativos y cualitativos debido al surgimiento de nuevas funciones, haciéndose necesario una mejor planificación y el conocimiento de técnicas administrativas.
- c. Grandes: Es totalmente difícil que el dirigente, pueda conocer a todo el personal en razón de su número, menos aún tratarlos cerca y resolverles sus problemas, para el empleado la empresa se identifica con los jefes inmediatos, por su complejidad estos desconocen la totalidad de las actividades de la empresa es casi imposible que un alto ejecutivo conozca todas las técnicas, a quienes se deben coordinar y que tomarán decisiones enmarcadas dentro de los objetivos y políticas establecidas, se depura la función administrativa, es decir, surge la especialización por áreas y funciones.

Según diversas instituciones tanto públicas como privadas del ámbito nacional las empresas, por su tamaño, se pueden clasificar de la forma que a continuación se muestra:

CUADRO No 2

CRITERIO DE CLASIFICACION				
INSTITUCIÓN	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
ANEP	Con un grupo de empleados menor a 5 personas.	Con un grupo de empleados igual a 5 y menor que 20.	Con un número de empleados igual a 20 y menor que 100	Con un grupo de empleados mayor que 100.
BCR	Con ventas inferiores a los \$68,571.43 anuales y con menos de 11 empleados.	Ventas menores a \$685,714.29 y un número de empleados de 11 a 49.	Con ventas anuales menores a \$4,571,428.57 y con número de empleados de 50 a 199.	Ventas mayores a \$4,571,428.57 y más de 199 empleados.
BMI	Con ventas inferiores a los \$68,571.43 anuales y con menos de 11 empleados.	Ventas menores a \$685,714.29 y un número de empleados de 11 a 49.	Con ventas anuales menores a \$4,571,428.57 y con número de empleados de 50 a 199.	Ventas mayores a \$4,571,428.57 y más de 199 empleados.
FUSADES	Menos de 11 empleados, cuyo activo total no excede de \$11,428.57.	De 11 a 19 empleados, cuyo activo total no excede de \$85,714.29	De 20 a 99 empleados, cuyo activo total no excede de \$228,571.43	De 100 a más empleados, y activo total mayor de \$228,571.43
MINISTERIO DE HACIENDA	No definido.	Paga impuestos menores a \$5,714.29	Paga impuestos hasta \$34,285.71	Paga impuestos mayores a \$ 34,285.71

Fuente: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social.

4.2 POR SU ACTIVIDAD ECONÓMICA.

La empresa por su actividad económica se clasifica en:²⁰

a. Empresa Comercial:

En este tipo de empresa se encuentran aquellas que tienen como misión distribuir los artículos o productos de forma que lleguen a manos del transformador o consumidor.

b. Empresa Agropecuaria:

En este tipo de empresa se encuentran las que se dedican a actividades agrícolas como cultivo de diferentes productos, y actividades pecuarias.

c. Empresa Industrial:

En este tipo de empresas se encuentran comprendidas aquellas que obtienen materias primas e insumos, y posteriormente los transforman en productos terminados mediante un proceso productivo.

d. Empresa de Servicios:

En este grupo se encuentran comprendidas todas aquellas empresas que tratan con productos intangibles satisfaciendo una necesidad personal o empresarial.

4.3 POR SU CONSTITUCIÓN PATRIMONIAL.

Las empresas por su constitución patrimonial se clasifican de la siguiente forma: ²¹

a. De Propiedad Individual.

Es el tipo de empresa que pertenece a un solo dueño, el invierte, arriesga su capital, recibe las utilidades y afronta las pérdidas.

²⁰ Ibíd. 17, Pág. 18

²¹ Ministerio de Educación, "Primer Año de Bachillerato en Comercio y Administración", Pág. 42

b. De Propiedad Colectiva.

➤ Sociedades de Personas.

Pueden ser de tres clases: Sociedad en nombre Colectivo o Colectivas, Sociedad en Comandita Simple y Sociedad de Responsabilidad Limitada.

➤ Sociedades de Capitales.

Pueden ser de dos clases: Sociedades Anónimas, Sociedades en Comanditas por Acciones o Comanditarias por Acciones.

5. ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.

Las áreas funcionales de la empresa están íntimamente relacionadas entre sí, por lo que cada una de ellas, ya sean las cuatro básicas o más, depende del accionar de los demás. Las áreas funcionales están bajo el proceso administrativo como generador de la actividad de cada una de ellas y el total de la empresa. Estas áreas funcionales son:²¹

a. Función de Mercadeo.

Esta área es la que adquiere gran importancia para el desarrollo de la empresa, ya que a través de ella se genera el ingreso para la subsistencia y permanencia del negocio en el mercado. Comprendiendo la promoción de ventas y la publicidad, la distribución y colocación de productos terminados.

b. Función de Producción.

Es la que tiene por objeto el proceso de transformación de los insumos en bienes y servicios, pasando por una etapa sucesiva hasta la entrega o despacho al cliente.

²¹ Ibíd. 15 , Pág. 15

c. Función Financiera.

La misión esencial, es la consecución de recursos monetarios o créditos, así como su mejor uso, amortización y manejo de fondos.

d. Función Administración.

En esta función se cubren aspectos generales de la administración como el apoyo logístico, mantenimiento y administración de personas (reclutamiento, selección, inducción, etc.); para el mejor desempeño y cooperación de los individuos.

e. Función Tecnológica.

En esta función se ubican todos los avances tecnológicos necesarios para el mejor desarrollo de la empresa: Informática, comunicación, instrumentación (maquinaria y accesorios) y otros.

B. ADMINISTRACIÓN.

1. GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN.

Una de las actividades humanas más importantes es la administración, desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la administración ha sido esencial para asegurar cada vez más la coordinación de los esfuerzos individuales.

A medida que la sociedad ha confiado cada vez más en el esfuerzo de grupo y que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los administradores ha cobrado cada vez más importancia, por lo que centran su atención y sus esfuerzos en producir acciones exitosas. Saben cuándo comenzar, qué hacer para mantener las cosas en movimiento y cómo continuarlas de tal manera que puedan mantener un éxito empresarial.

Por lo anteriormente mencionado se puede asegurar que toda organización, para lograr un adecuado funcionamiento, deberá llevar a cabo una administración adecuada y eficiente en la empresa, pues es la encargada de darle buen uso a los recursos.

Partiendo del simple hecho que la administración constituye la base de toda empresa, se considera importante conocer algunos aspectos comprendidos dentro de los conocimientos de esta ciencia y que serán básicos para el desarrollo de la investigación.

2. DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN.

Existe una variedad de definiciones expresadas por diferentes autores sobre el concepto de administración de las cuales se consideran las siguientes como base de esta investigación:

“La administración es una de las actividades humanas más importantes, es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.²²

“Es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad”.²³

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupo, alcancen con eficiencia las metas seleccionadas”.²⁴

“Es una ciencia social que aplicada a la Unidad Económica Social y Jurídica, busca el logro de los objetivos de la organización con el esfuerzo coordinado de los recursos

²² Koontz y Weihrich Heinz “Administración”, Pág. 6

²³ Stoner, James, “Administración”, Pág. 8

²⁴ Koontz y Weihrich Heinz “Administración, una perspectiva global”, Pág. 4

humanos y materiales de que se dispone y poder así tener como resultado bienes y servicios que la sociedad demande.”²⁵

3. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Para comprender la verdadera concepción de la ciencia administrativa, es necesario estudiar las distintas etapas en las cuales han sucedido fenómenos administrativos con el objeto de agruparlos y llegar a la conclusión de que la administración es el producto final de una transformación paulatina resultante de investigaciones y experiencias que datan de los mismos inicios de la humanidad.

El estudio de cualquier ciencia implica conocer su desarrollo histórico, por lo tanto la administración no es la excepción. Cabe advertir que el proceso histórico administrativo se circunscribe más que todo al sector público por la carencia de datos en el sector privado. Dicho proceso se ha clasificado de la siguiente manera:²⁶

a. la administración en la época antigua.

Desde la época antigua existió la necesidad de que el hombre pudiera asociarse con otros para coordinar propósitos y esfuerzos. Esta coordinación se dio como resultado de la comprensión del hombre de que por si solo serían pocos los objetivos a alcanzar.

Esa reunión de esfuerzos inició las bases del esfuerzo cooperativo que poco a poco se hizo conciente conforme evolucionaba su inteligencia y sus necesidades. Primero, los clanes, las tribus y como consecuencia de sus luchas surge el Estado que a través de cambios sociales se convierte en un ente civilizado. El coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo trae como consecuencia el apareamiento de la Dirección, que es la parte esencial y central de la administración a la cual se deben subordinar todos los demás elementos.

²⁵ Ibíd. 15, Pág. 8

²⁶ Koontz, O'Donnell y Weihrich, "Administración", Pág. 10

b. La administración en la edad media.

Durante la edad media, los sistemas administrativos tuvieron un notable desarrollo, especialmente en cuanto al aspecto organizacional, esto aconteció como consecuencia del debilitamiento del poder central durante los últimos días del imperio romano.

En esta época la evolución de la Iglesia Católica Apostólica y Romana, proporcionó a través de su organización, un principio administrativo muy importante que ha demostrado en los muchos siglos de operación lo que vale el adoctrinamiento de quienes ante un objetivo común deben aunar sus esfuerzos individuales en uno colectivo.

c. La administración en la edad moderna.

Se caracterizó la edad moderna, por la consolidación y expansión de los regímenes monárquicos y por el desarrollo administrativo que se observó en ciertos Estados, como resultado de estudios llevados a cabo por personas interesadas en este aspecto.

Es importante destacar en esta época dentro del estudio de la evolución del pensamiento administrativo, las teorías del famoso francés Carlos Secondat Montesquieu, ya que han tenido gran influencia en la administración pública moderna y para la separación funcional de las actividades en las empresas privadas.

d. La administración en la edad contemporánea.

Esta época nos muestra las bases fundamentales en que descansa en el presente la ciencia de la administración ya sea aplicada al sector público o al sector privado.

Muchas de las primeras teorías de la edad contemporánea han sufrido transformaciones o se han superado debido a las constantes investigaciones en este campo, en ciertos aspectos aún conservan su originalidad debido a la validez de sus

datos; por otra parte es necesario conocer estas primeras teorías por sus proyecciones en los actuales principios administrativos y en su aplicación práctica.

Dentro de estas teorías se encuentra la que expuso el Doctor Woodrow Wilson de Estados Unidos, según la cual la ciencia de la administración por ser eminentemente práctica debe ser enseñada en las universidades y aplicada para mejorar la organización y los métodos de trabajo de las oficinas públicas. El calificativo de ciencia y el enfoque científico que le dio Wilson a la administración, demuestra su criterio de que debería existir una aplicación científica de la misma en el sector público destacando además, la separación indispensable entre la administración y la política.

e. La administración científica.

Las agrupaciones grandes y complejas que son precisamente las que caracterizaron la etapa económica del siglo XX, se vieron en la necesidad de descansar en un soporte más sólido para guiar su accionar. Respondiendo a esta necesidad se desarrolló y con plena satisfacción, aquella rama del conocimiento humano llamada administración científica.

A pesar de que la tecnificación y el carácter científico de la administración han sido considerados por varios tratadistas como conquistas del siglo XX, lo cierto es que tuvieron sus inicios en el siglo XIX. Sin embargo, la verdadera sistematización de la administración no tuvo lugar sino hasta la primera década del siglo XX con los estudios realizados por el francés Henry Fayol y el norteamericano Frederick W. Taylor, quienes sentaron las bases fundamentales del movimiento llamado "Administración Científica".

El nuevo enfoque de la actual administración científica destaca la importancia para alcanzar la eficacia de una empresa, de los aspectos humanos de la administración, en sus valores más característicos y trascendentales: la propia personalidad humana. Taylor y demás seguidores de la administración científica sobreestimaron la

importancia mecanicista y la de los incentivos económicos, como únicas motivaciones para lograr tal eficiencia, pero como reacción a las muchas críticas que se les hicieron en su aplicación práctica surgió un nuevo pensamiento administrativo que destacó al hombre, no como recurso sino como fin. Esta nueva corriente ha demostrado que la personalidad es tan importante o más aún que la misma estructura administrativa racional, para alcanzar la eficiencia de las labores, entendiendo tal eficiencia como el logro de mayor productividad.

4. PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Los principios de administración son básicos y sencillos, pero no absolutos. No son ni leyes, ni dogmas y no deben ser considerados totalmente rígidos, deben ser flexibles. La aplicación de los principios de administración está orientada a la simplificación del trabajo de la empresa, lo cual incluye que se resuelva el trabajo en algo más sencillo para las personas.

La tendencia corriente de la sociedad es hacia la rapidez, por lo que se busca una reducción en espacio y tiempo; es para ello que los principios constituyen guías que ayudan a entender, identificar y resolver los problemas que se presenten.

A continuación se detallan los principios generales de la administración, según Henry Fayol:²⁷

- División del trabajo: La división del trabajo es de orden natural y tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo. La división del trabajo permite reducir el número de objetivos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo.

²⁷ Frederick Winslow, Taylor, "Principios de la Administración Científica", Pág. 157

- Autoridad-Responsabilidad: Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe la autoridad sin responsabilidad, es decir sin una sanción (recompensa o castigo) que acompañe el ejercicio del poder.
- Disciplina: Es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre las empresas y sus agentes. En otras palabras, la disciplina, es el respeto de las convenciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto.
- Unidad de Mando: Según este principio para una acción cualquiera, un agente no debe recibir ordenes más que de un solo jefe, para evitar así, la dualidad de mando.
- Unidad de Dirección: Este principio se formula así, un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienen el mismo objeto. Es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas y de la convergencia de los esfuerzos.
- Subordinación del Interés Particular al Interés General: Este principio recuerda que el interés de un agente, o un grupo de agentes no debe prevalecer contra el interés de la empresa; que el interés de la familia debe predominar sobre el de uno de sus miembros; que el interés del Estado debe anteponerse al de un ciudadano o un grupo de ciudadanos.
- Remuneración del Personal: Según este principio la remuneración del personal, es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y que, en la medida de lo posible, dé satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrono y al empleado.

- Centralización: Del mismo modo que la división del trabajo, la centralización es un hecho de orden natural; éste consiste en que todo organismo animal o social, las sensaciones convergen en el cerebro o la dirección, y que del cerebro o la dirección parten las ordenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo. El grado de centralización debe variar según los casos y el grado que se persigue con ello es la mejor utilización posible de las facultades del personal.
- Jerarquía: Según este principio la jerarquía, es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o que le son dirigidas; este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando.
- Orden: Conocida es la fórmula del orden material, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, de igual forma, la fórmula del orden social es idéntica, un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Para que reine el orden material, según la definición anterior, es preciso que se haya reservado un lugar para cada objeto y que todo objeto se encuentre en su lugar.
- Equidad: Según este principio, la equidad no exige ni la energía ni el rigor; exige la aplicación de mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad. El deseo de equidad, el deseo de igualdad, son aspiraciones que hay que tener muy en cuenta en el trato del personal.
- Estabilidad del Personal: Es la iniciación y continuidad que un agente debe tener dentro de la organización, antes de ser transferido hacia otra plaza de trabajo. En otras palabras el agente debe sentir seguridad y confianza en su trabajo.

- **Iniciativa:** Concebir un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente; es también uno de los más poderosos estímulos de la actividad humana; esta posibilidad de concebir y ejecutar es lo que se llama la iniciativa. La libertad de proponer y de ejecutar son también, cada una por su parte iniciativa.
- **Unión del Personal:** Este principio parte del proverbio que estipula que la unión hace la fuerza. La armonía y la unión en el personal de una empresa es una gran fuerza en ella. Hay , pues, que esforzarse por establecerla.

5. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Bastan los siguientes hechos para demostrarlo:²⁸

- a. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
- b. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales y humanos con que ese organismo cuenta.
- c. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor que las demás.
- d. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una

²⁸ Ibíd. 18, Pág. 28

mejor coordinación de sus elementos: maquinaria y calificación de mano de obra, en los que, indiscutiblemente, son superados por sus grandes competidoras.

e. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

f. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, y las bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

6. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

A continuación se detallan las principales características de la administración:²⁹

a. Su Universalidad.

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa y en una sociedad religiosa; los elementos esenciales, en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente en esas clases de administración existan variantes accidentales.

²⁹ Ibíd. 18, Pág. 27

b. Su Especificidad.

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña, ya que por ejemplo, se puede ser un magnifico ingeniero de producción (como técnico en esa especialidad) y un pésimo administrador.

c. Su Unidad Temporal.

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

d. Su Unidad Jerárquica.

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

7. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Se entiende por elementos de la administración, de acuerdo a la terminología usada por Fayol, “los Pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquello.”³⁰

7.1 ELEMENTOS DE LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA.

Los elementos que comprenden la fase mecánica de la administración son los siguientes:³¹

7.1.1 PREVISIÓN.

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social y la investigación y valoración de cuáles serán las

³⁰ Ibíd. 18 Pág. 58

³¹ Ibíd. 18 Pág. 63

condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles. La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

- a. Objetivos: A esta etapa le corresponde fijar los fines.
- b. Investigaciones: Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
- c. Cursos Alternativos: Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distinta existen.

7.1.2 PLANEACIÓN.

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir fijando los principios que lo habrán de prescindir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, la fijación de tiempos y unidades necesarias para su realización. Comprende por lo mismo tres etapas:

- a. Políticas: Principios para orientar la acción.
- b. Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos.
- c. Programas: Fijación de tiempos requeridos. Comprende también presupuestos, que son programas en que se precisan unidades, costos y diversos tipos de pronósticos.

7.1.3 ORGANIZACIÓN.

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

- a. Jerarquía: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- b. Funciones: La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- c. Obligaciones: Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

7.2 ELEMENTOS DE LA DINÁMICA ADMINISTRATIVA.

Los elementos que forman parte de la fase dinámica de la administración son los siguientes:³²

7.2.1 INTEGRACIÓN.

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesario para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos, y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando. De acuerdo con la definición anterior, la integración de personas abarca:

- a. Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- b. Introducción: Es la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.
- c. Desarrollo: Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar.

³² Ibíd. 18, Pág. 62

7.2.2 DIRECCIÓN.

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de modo más eficaz los planes señalados. Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

- a. Mando o autoridad: Es el principio del que se deriva toda la administración y por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia como delegarla y como ejercerla.
- b. Comunicación: Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las ordenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
- c. Supervisión: La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

7.2.3 CONTROL.

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Comprende por lo mismo tres etapas:

- a. Establecimiento de normas: Por que sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- b. Operación de los controles: Esto suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- c. Interpretación de resultados: Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

C. COMPETITIVIDAD.

1. GENERALIDADES DE COMPETITIVIDAD.

En la actualidad, con la globalización de las economías, las empresas deben de tener la capacidad de competir en el mercado a través de la reducción de costos, aumento de la calidad de los productos y servicios que ofrecen, así como la generación de valor empresarial, es a raíz de dichas necesidades que surge el término competitividad, como una filosofía de mejora continua tanto de procesos como de productos los cuales garantizaran la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado en el cual se desenvuelve.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general.³³ A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

El uso de estos conceptos suponen una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes así como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

³³ <http://w.w.w.Gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/ger/compe.htm>

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

2. DEFINICIONES DE COMPETITIVIDAD.

A continuación se hace mención de una serie de definiciones que explican de una manera amplia y concreta el significado del término competitividad. Se entiende por competitividad:³⁴

“La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.”

“Capacidad de un país, un sector o una empresa particular, de participar en los mercados externos y la habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en ellos.”

“La competitividad se define como la capacidad de respuesta o de acción de un país, una empresa o un individuo, para afrontar la competencia abierta ya sea entre naciones, empresas o individuos, la competitividad siempre será un concepto relativo a otros elementos.”

³⁴ Ibíd. 33

3. IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD.³⁵

La competitividad es importante para las empresas porque en el ámbito mundial existe un mayor nivel de competencia, tanto en los mercados locales como internacionales debido a la caída de barreras comerciales, los avances tecnológicos y de comunicación entre países.

Actualmente las empresas se ven forzadas a competir contra compañías que trabajan bajo normas de calidad y eficiencia sumamente desarrolladas y que al ofrecer productos y servicios de alta calidad, hacen que los consumidores se vuelvan cada vez más exigentes y selectivos. Por lo tanto, la competitividad le proporciona a las empresas la idea de que éstas deben ser excelentes en su área, es decir, que realicen sus operaciones con eficacia y eficiencia para alcanzar sus objetivos.

4. TIPOS DE COMPETITIVIDAD.

Dentro de la competitividad se distinguen tres tipos básicos:³⁶

a. La competitividad absoluta.

La cual se refiere al proceso de transformación más racional, tecnológicamente en vanguardia, que excluye cualquier intervención por controles y reparaciones.

b. La competitividad relativa.

Este tipo de competitividad permite evaluar la distancia que hay entre la eficiencia de la empresa y la de lo que hace mejor en un determinado momento.

c. La competitividad tendencial.

Bajo la cual se asume que el dinamismo es intrínseco a cualquier fenómeno; la mejora continua de la calidad considera provisional cualquier situación y una

³⁵ Ibid. 33

³⁶ Ibid. 33

³⁷ Ibid. 23

empresa es competitiva cuando tiene la capacidad de generar beneficios a largo plazo.

5. ETAPAS DE LA COMPETITIVIDAD.

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen, es así como se tiene:³⁷

Etapas I. Incipiente

Esta etapa se caracteriza por un nivel muy bajo de competitividad en donde la empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

Etapas II. Aceptable

Esta etapa se caracteriza por la existencia de un regular nivel de competitividad donde se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.

Etapas III. Superior

Esta etapa se caracteriza por la existencia de un buen nivel de competitividad en donde la empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente.

Etapas IV. Sobresaliente

Esta etapa se caracteriza por la existencia de un nivel muy alto de competitividad. La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmark al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos. En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.

6. NIVELES DE COMPETITIVIDAD.

Existen dos niveles de competitividad,³⁸ la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar

³⁸ *Ibíd.* 33

variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basada en generar nuevas ideas y productos, y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

D. SISTEMA.

1. GENERALIDADES DE SISTEMA.

El hombre pasa la mayor parte de su vida en organizaciones de las que depende para satisfacer sus necesidades básicas. Por otra parte las organizaciones no son entes completos, ya que constantemente cambian a raíz de su interrelación con el ambiente o entorno que las rodea. Esto crea una dependencia entre un organismo social y otro, lo cual da origen a los sistemas.

2. DEFINICIONES DE SISTEMA.

“Conjunto de elementos, todo unitario y organizado compuesto por dos o más partes relacionadas de modo dinámico que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Requiere de materia, energía o información obtenida del ambiente que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que el sistema pueda operar.”

“Es un conjunto de componentes que interactúan entre si para alcanzar un cierto objetivo.”

“Es una colección de elementos o medios que están relacionados y que pueden ser descritos en términos de sus atributos o de sus partes componentes.” ³⁹

³⁹ James A. Senn, “Sistema de Información para la Administración”, Pág. 62

“Así mismo, se define como un conjunto de componentes diseñado para alcanzar un objetivo particular de acuerdo con un plan.”⁴⁰

3. FASES DE UN SISTEMA.

Las fases de un sistema pueden describirse en cuatro pasos esenciales:⁴¹

a. Definición y diagnóstico del problema.

En donde se incluye la recolección de datos y de hechos relacionados con el problema.

b. Búsqueda de las soluciones alternativas más promisorias.

Esta búsqueda incluye la identificación de los posibles cursos alternativos de solución para el problema encontrado, después de haber realizado el diagnóstico correspondiente.

c. Análisis y comparación de las alternativas de solución.

En esta fase se realiza un análisis exhaustivo de todas y cada una de las alternativas de solución encontradas en la fase anterior.

d. Selección y elección de la mejor alternativa como plan de acción.

La elección de una alternativa de curso de acción a seguir indica el abandono de los demás cursos alternativos. La selección y elección entre varias de las alternativas de solución que se presentan siempre se realiza a través de un proceso minucioso y tomando como base criterios objetivos.

4. ELEMENTOS DE UN SISTEMA.

Basándose en las definiciones de sistema, pueden identificarse los elementos necesarios para la existencia de cualquier sistema. Estos elementos incluyen al

⁴⁰ R.A. Jonson, “Teoría y Administración de Sistemas”, Pág. 128

⁴¹ www.reue.csociales.rechile.cl/publicaciones/moebio/03/frames45htm

medio circundante o entorno, límites o fronteras, entradas y salidas, componentes y retroalimentación como a continuación se detallan:⁴²

a. Entorno o Medio Circulante de un Sistema.

Todos los sistemas operan dentro de un entorno, éste es el medio o ambiente que rodea al sistema, afectándolo y siendo afectado por él. Lo que denominemos entorno depende de los objetivos del sistema, de sus necesidades y actividades, así como de si es físico o abstracto.

b. Límites o Fronteras de un Sistema.

Los límites o fronteras de un sistema demarcan o separan el entorno respecto del sistema. Este existe dentro de sus límites y todo lo que esté fuera de ello constituye el ambiente. La línea que define los límites del sistema determina lo que debe estar incluido dentro de él.

c. Entradas y Salidas.

El sistema interacciona con su ambiente por medio de los elementos de entrada y salida. Una entrada es cualquier cosa que ingresa al sistema proveniente del entorno; una salida es cualquier cosa que egresa del sistema, cruzando los límites hacia el medio circundante.

d. Proceso

Comprende todas las actividades de interacción entre los componentes del sistema y los insumos que lo alimentan, para producir la salida deseada. Todo sistema lleva a cabo unos procesos, buscando cumplir con los objetivos que dieron cabida a su creación.

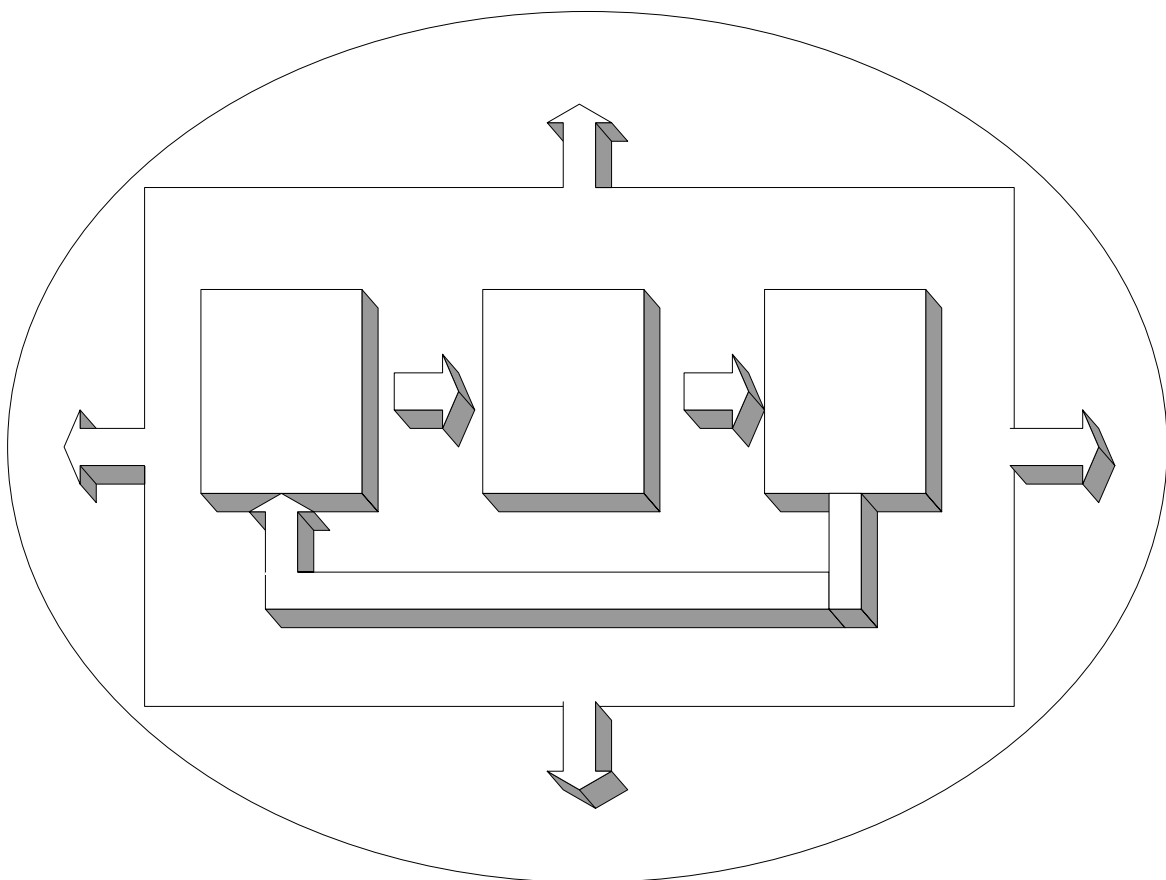
e. Retroalimentación.

Existen dos tipos de retroalimentación o realimentación que son importantes en el desarrollo de las actividades de un sistema y ambos están relacionados con el

⁴² Ibid. 39, Pág. 55

control de estos últimos. La retroalimentación negativa es de tipo correctivo, que ayuda a mantener el sistema dentro de un margen crítico de operación y reduce las fluctuaciones de rendimiento respecto a las normas o estándares. La retroalimentación negativa se efectúa mediante un lazo o ciclo de control. Un sensor detecta el efecto de las salidas sobre el medio exterior, esta información es aplicada dentro del sistema como entrada y los ajustes necesarios se efectúan de acuerdo con las metas predeterminadas. Contrariamente a la retroalimentación negativa, que es de carácter correctivo, la retroalimentación positiva refuerza la operación de un sistema, haciendo que continúe con el mismo rendimiento y sin alterar sus actividades. Un sistema de producción que recibe como entrada una orden de la gerencia para continuar la producción de artículos a la misma velocidad que la semana pasada estaría recibiendo retroalimentación positiva.

GRAFICO N°1
ESQUEMA DE SISTEMA



5. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS.

Dentro de los sistemas se pueden apreciar las siguientes características:⁴³

a. Interrelación e interdependencia de objetos, atributos acontecimientos y otros aspectos similares.

b. Búsqueda de objetivos: Todos los sistemas incluyendo los componentes que interactúan en ellos hacen que se alcance alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio.

c. Insumos y productos: Todos los sistemas dependen de algunos insumos para generar las actividades que finalmente originarán el logro de una meta, todos los sistemas originan algunos productos que otros sistemas necesitan.

d. Transformación: Todos los sistemas son transformadores de entradas en salidas, entre las entradas puede incluirse la información.

e. Regulación: Si los sistemas son un conjunto de componentes interrelacionados e interdependientes en interacción, los componentes interactuantes deben ser regulados (manejados) de alguna manera para que los objetivos (metas) del sistema finalmente se realicen.

f. Equifinalidad: Es característica de los sistemas abiertos, afirma que los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones iniciales y de maneras diferentes. Contrasta con la relación de causa y efecto del sistema cerrado, que indica que sólo existe un camino óptimo para lograr un objetivo dado, para las organizaciones complejas implica la existencia de una diversidad de entradas que se pueden utilizar y la posibilidad de transformar los mismos en diversas maneras.

⁴³ Ibíd. 41

6 . CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS.

Los sistemas se pueden clasificar de la siguiente manera:

a. Sistema Cerrado o Mecánico:

Tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, las cuales son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto. Se caracterizan porque el énfasis es exclusivamente individual, relación de tipo autoridad–obediencia, fuerte tendencia a delegar y a diluir la responsabilidad, división del trabajo y supervisión jerárquica rígidas, toma de decisiones centralizadas y solución de conflictos por medio de represión, arbitramento u hostilidad.

b. Sistema Abierto u Orgánico:

Posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas, y sus relaciones causa y efecto son indeterminadas. El sistema abierto también se denomina orgánico, son ejemplo de este tipo de sistema las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos especialmente el hombre.

Algunas características de un sistema organizacional abierto son: énfasis en las relaciones intragrupales, confianza en los otros miembros del grupo, interdependencia y responsabilidad compartidas, participación y responsabilidad multigrupales, responsabilidad y control ampliamente compartidos, solución de conflictos mediante la negociación o la solución de problemas.

E. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño se da en todas las organizaciones, ya sea a través de un sistema formal o sin él y su éxito o fracaso depende de la filosofía subyacente al

mismo y de las actitudes y habilidades de los responsables de su administración. Estos sistemas no son una novedad para las empresas, ya que se han difundido en diferentes instituciones del sector público y del sector privado.

La evaluación del desempeño no sólo se practica en el mundo de los negocios. En efecto, nos acompaña a lo largo de nuestra formación académica. Los exámenes escolares, los ensayos semestrales e informes especiales son métodos de evaluación del desempeño utilizados por las instituciones educativas. En principio, se parecen a los que se aplican en el sector laboral; es decir son métodos que permiten calibrar la calidad del trabajo.⁴⁴

Los intercesores o encargados de los sistemas de evaluación ven que éstos son el único medio lógico para evaluar, desarrollar y así hacer un uso efectivo del conocimiento y habilidades de los empleados, así como también de los diferentes procesos y sistemas administrativos que poseen las empresas.

2. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Es aquella actividad administrativa que permite medir el desempeño en el cumplimiento de las metas y los planes estratégicos de la organización.

2.1 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO.

Es una actividad de control de gestión, que facilita información sobre el comportamiento de las operaciones de la empresa y sobre su desempeño;

⁴⁴ Arthur W. Sherman, "Administración de los Recursos Humanos", Pág. 146

permitiendo con ello autoevaluarse y tomar decisiones preactivas, que permitan la realización de mejoras sustanciales en el desempeño organizacional.

3. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño es una herramienta muy importante para el desarrollo de las organizaciones ya que contribuye a la búsqueda de la productividad continua que en el largo plazo se vera reflejada en un aumento en la competitividad empresarial. Además la evaluación del desempeño proporciona una serie de beneficios tanto a la organización como a sus integrantes. Para la organización, es un sistema administrativo de retroalimentación que proporciona información utilizada para toda la gama de actividades que se realizan en ella. A los integrantes, la evaluación del desempeño, les facilita la retroalimentación esencial para el buen desempeño de sus tareas.

4. ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Los elementos de la evaluación del desempeño son:

- a. Parámetros de desempeño: Constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean alcanzar.
- b. Medición del desempeño: Son los sistemas de calificación de cada labor. La medición del desempeño se logra, al comparar los resultados obtenidos con los establecidos para la actividad.
- c. Mediciones objetivas del desempeño: Son las que otras personas pueden verificar, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativo.

d. Mediciones subjetivas del desempeño: Son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.⁴⁵

Al hablar de indicadores de evaluación del desempeño nos referimos a descripciones compactas de observaciones, resumidas en números o palabras. Dichas observaciones pueden referirse a un tema en concreto como la rentabilidad de una empresa, cuando se trata de indicadores financieros; o la satisfacción del cliente, cuando se trata de indicadores no financieros; pero también pueden expresar observaciones resumidas sobre cierto número de cuestiones bastante similares, por ejemplo empresas de un sector determinado. Los indicadores resumen ciertos atributos de las cuestiones consideradas utilizando una descripción generalmente numérica, como la de la presión arterial o los beneficios. A veces el indicador puede ser verbal, como cuando un estudiante recibe la calificación de excelente.

Los indicadores de evaluación destacan ciertas características de lo que se está midiendo y nos hacen percibirlos como importantes. El lenguaje de los indicadores a menudo parece objetivo porque los indicadores son datos, claro está y se basan en observaciones reales, pero siempre hay un propósito detrás de su elección o formulación; a veces están motivados por la consideración de las necesidades de los usuarios, pero también pueden estarlo por el deseo de dirigir su atención en una dirección determinada.

Los indicadores de evaluación del desempeño tanto financieros como no financieros sirven para tomar decisiones de calidad y por lo tanto tienen que basarse en hechos y en información veraz, objetiva, precisa y en tiempo real. La diferencia entre los indicadores financieros e indicadores no financieros utilizados para evaluar el

⁴⁵ Prof. Héctor Mario Vogel, "Cómo Construir Indicadores No Financieros", Pág. 10

desempeño estratégico es básicamente que el cálculo de los primeros se realiza en base a una fórmula común que es aplicable a todos los casos con total indiferencia del logro o no del objetivo a medir; contrariamente el cálculo de los indicadores no financieros es subjetivo, es decir que no se realiza en base a formulas comunes.

La creación de indicadores de evaluación del desempeño debe considerar las siguientes características:

- a. Nombre: debe definir su objetivo y utilidad.
- b. Fórmula: si es cuantitativo se tiene en cuenta su formula matemática y si es cualitativo se realiza un espacio de reflexión estratégica de los factores críticos de éxito que se relacionan con el objetivo que se persigue.
- c. Unidad: es la expresión del valor determinado por ejemplo cantidad o porcentaje.
- d. Rango: niveles de resultados entre el mínimo y el máximo.
- e. Estado: valor actual del indicador.
- f. Umbral: es el valor deseado o que se quiere alcanzar.
- g. Fuente de información: lugar donde se encuentran los datos.
- h. Usuario del indicador: beneficiario de la información.
- i. Propietario: es el responsable de la información acerca del indicador.

6. FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La finalidad global de la evaluación del desempeño es proporcionar una estimación exacta de la eficiencia con que se esta ejecutando un trabajo,⁴⁶ de acuerdo a esa información se tomarán decisiones que afectarán el futuro de la empresa. También se dice que uno de los propósitos de la evaluación del desempeño es contar con una

⁴⁶ Ibíd. 44, Pág. 146

base sobre la cual plantear todos los asuntos relacionados con el desempeño y por ende planear mejoras que contribuyan a obtener el éxito empresarial.

7. METODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Los métodos de evaluación del desempeño han evolucionado a lo largo de los años y por lo tanto se vuelven mejores mientras pasa el tiempo. Los sistemas antiguos han sido sustituidos por métodos nuevos que representan mejorías y son más congruentes con el objetivo de las evaluaciones. A continuación se mencionan algunos de los métodos tradicionalmente utilizados para evaluar el desempeño de las empresas:⁴⁷

7.1 ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

El Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.), es una herramienta utilizada por las empresas para evaluar su desempeño a través de la conformación de un cuadro que muestre la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos, políticas y estrategias formuladas. De las cuatro palabras que conforman el nombre de esta herramienta se desprenden las cuatro variables utilizadas en el proceso de desarrollo de este análisis. Tanto las fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas; en cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

⁴⁷ www.gestiopolis.com

A continuación se explica cada una de las variables utilizadas para realizar el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

- a. Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- b. Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- c. Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen y actividades que no se desarrollan positivamente
- d. Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización en el mercado.

7.2 BENCHMARKING.

El benchmarking es una herramienta utilizada para realizar una evaluación sistemática y continua de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones, que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Además es considerado como un estándar para la comparación de otros objetos o actividades; es decir, un punto de referencia a partir del cual se medirán otros.

El proceso de Benchmarking consta de cinco fases, éste inicia con la fase de planeación y con el análisis, la integración, la acción y por último la madurez. A continuación se explica cada una de las fases:

- a. Fase de Planeación: El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking cuyos pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes; qué, quién y cómo.
- b. Fase de Análisis: En esta fase se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el benchmarking.
- c. Integración: Es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Incluye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.
- d. Acción: Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.
- e. Madurez: Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad y convirtiéndola en una faceta continua, esencial y autoiniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza.

7.3 ANÁLISIS DE LAS DESVIACIONES DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS.⁴⁸

El análisis de los resultados financieros, implica una comparación del desempeño de la empresa con el de otras compañías que participan en el mismo sector de negocios, el cuál, por lo general, se identifica con base en la clasificación industrial de la compañía. Generalmente el análisis de las desviaciones de los resultados financieros se utiliza para determinar la posición financiera de la empresa con objeto de identificar sus puntos fuertes y débiles actuales y sugerir acciones para que la empresa aproveche los primeros y corrija las áreas problemáticas en el futuro.

⁴⁸ Besley y Brigham, "Fundamentos de Administración Financiera", Pág. 212

El análisis de las desviaciones de los resultados financieros no sólo es importante para los administradores de la empresa, sino también para los inversionistas y acreedores. Desde el punto de vista interno, los administradores utilizan la información proporcionada por el análisis, de tal modo que las decisiones de financiamiento e inversión maximicen el valor de la compañía; desde el punto de vista externo, los accionistas y acreedores lo emplean para evaluar la atractividad de la empresa.

Para realizar el análisis de las desviaciones de los resultados financieros, es fundamental llevar a cabo un análisis de las razones financieras de la empresa con el propósito de mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros dentro de la empresa y entre ellas.

F. ESTRATEGIA

1. GENERALIDADES DE ESTRATEGIA.

En la actualidad se habla mucho sobre la estrategia como una de las principales claves del éxito empresarial, y esto no es más, que la realización de una planeación estratégica con el objetivo de trazarse metas de superación tanto a corto como a largo plazo, para obtener mejores resultados en las empresas.

Desde el punto de vista conceptual, la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera tener en el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla los medios para lograr la misión. Sin embargo, este es un proceso bastante complejo que necesita de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Las estrategias son herramientas esenciales para el desarrollo empresarial ya que dan la dirección, son la estructura para los planes, la base de los planes operacionales y afectan a todas las áreas de la administración.

El término “estrategia” se deriva de la palabra griega “estrategos” que significa “general”. Se dice que este término se ha usado con diferentes acepciones, porque cada empresa y cada autor difiere al menos en un aspecto importante relacionado a la estrategia. Es así, como se difiere en aspectos de propósitos, misiones, metas y objetivos, y también en los medios que se utilizan para alcanzarlos como lo son las políticas y los planes.

2. DEFINICIONES DE ESTRATEGIA.

“Una estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intentan aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades”⁴⁹.

“Una estrategia es un conjunto de objetivos, políticas y planes que considerados en conjunto, definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito”⁵⁰.

“La estrategia se refiere a la determinación del propósito o la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos”⁵¹.

⁴⁹ Henry Mintzberg y James Bryan Quinn, “El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos”, Pág. 51.

⁵⁰ Ibíd. 49, Pág. 62

⁵¹ Ibíd. 24, Pág. 169

3. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.⁵²

La formulación de estrategias es inseparable en muchos sentidos de la estructura, el comportamiento y la cultura de la empresa en que tiene lugar la estrategia, es un proceso organizacional. La decisión acerca de lo que deba hacer la estrategia puede asumirse como un ejercicio racional, incluso en caso que en la vida real los lazos emocionales pudieran complicar la elección entre opciones futuras.

En tanto que a actividad lógica, las principales subactividades de la formulación de la estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Antes de inclinarse por una elección particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía, junto con los recursos disponibles y el alcance de ésta. Será preciso determinar con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño. La opción estratégica que resulte de conjuntar la oportunidad y la capacidad corporativa en un nivel aceptable de riesgo constituye lo que podemos denominar estrategia económica.

La determinación de la estrategia requiere así mismo de la consideración de qué opciones prefieren tanto el ejecutivo en jefe, como sus subordinados inmediatos, muy aparte de las consideraciones económicas. Los valores personales, las aspiraciones e ideales ejercen influencia sobre la elección final de propósitos. De esta forma, lo que los ejecutivos de una compañía desean llevar a cabo a de ser acoplado con la decisión estratégica.

Por ultimo, la elección estratégica tiene un rasgo ético, un hecho ilustrado de manera muy dramática en algunas industrias más que en otras. Así como las opciones

⁵² Ibíd. 49, Pág. 53

pueden ser ordenadas en relación al grado de riesgo que conllevan, pueden ser también examinadas en relación a los márgenes de respuesta, elegidos por el estrategia y a las expectativas de la sociedad.

4. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una cosa es formular estrategias claras y significativas y otro asunto de gran importancia práctica, implantarlas con eficacia. Para que la estrategia tenga éxito se deben dar ciertos pasos para implantarla. A continuación se presentan ocho recomendaciones que los administradores deberían considerar cuando deseen que sus estrategias funcionen: ⁵³

a. Comunicación de las estrategias a todos los administradores que toman decisiones clave.

Es poco lo que se gana con formular estrategias significativas a menos que se comuniquen a todos los administradores que están en posición de tomar decisiones sobre los programas y planes diseñados para ponerlas en práctica. Nada se comunica si no resulta claro para el receptor. Las estrategias pueden ser claras para los miembros del comité ejecutivo y para el director general que participaron en su elaboración, pero se deben comunicar por escrito; y los altos ejecutivos y sus subordinados deben asegurarse de que sean comprendidas por todos los que participen en su implantación.

b. Desarrollo y comunicación de las premisas de planeación estratégica.

Los gerentes deben elaborar premisas críticas para los planes y las decisiones, explicarlas a quienes forman parte de la cadena de toma de decisiones de acuerdo con ellas. Son muy pocas las organizaciones que así lo hacen; pero si las premisas no incluyen supuestos claves sobre el ambiente en que las estrategias operan, es probable que las decisiones se basen en suposiciones y preferencias personales, lo

⁵³ Ibíd. 24, Pág. 183

cual, casi con seguridad, conducirá a una colección de planes estratégicos no coordinados.

c. Seguridad de que los planes de acción contribuyen y reflejan objetivos y estrategias importantes.

Los planes de acción son programas y decisiones operacionales o tácticos, importantes o secundarios, que se presentan en varias partes de una organización. Si no reflejan los objetivos y estrategias deseados, los resultados serán esperanzas vagas o intenciones inútiles. Si no se pone cuidado en esta área es poco probable que la estrategia repercuta sobre el renglón final del estado de resultados, es decir, que tenga un efecto importante sobre las utilidades de la compañía.

d. Revisión periódica de las estrategias.

Incluso las estrategias elaboradas con el mayor cuidado pueden dejar de ser apropiadas si cambian las condiciones. Por consiguiente, se deben revisar periódicamente, desde luego que no menos de una vez al año en el caso de las estrategias importantes y quizás con mayor frecuencia. La revisión de la estrategia quizás requiera reevaluar el ambiente externo en busca de nuevas oportunidades y amenazas así como el interno con respecto a las fortalezas y debilidades. En resumen, la situación competitiva puede sufrir cambios debido a las nuevas fuerzas que requieren de una revisión periódica de las estrategias.

e. Desarrollo de estrategias y programas de contingencia.

Siempre que pueda ocurrir un cambio importante en los factores competitivos u otros elementos del ambiente, deberán formularse estrategias para tales contingencias. Por supuesto que la elaboración de ellas no puede esperar hasta que el futuro sea seguro. Incluso si existe gran incertidumbre y puedan ocurrir acontecimientos que hagan obsoleto un conjunto de objetivos, estrategias o programas, el administrador no tiene otra alternativa más que recurrir al grupo de premisas más verosímiles que pueda obtener en un momento determinado. Sin embargo, incluso entonces no se

debe estar totalmente impreparado ante la posible ocurrencia de ciertas contingencias.

f. Adaptación de la estructura de la organización a las necesidades de la planeación.

La estructura de la organización, con su sistema de delegación, se debe diseñar para que ayude a los administradores a cumplir las metas y a tomar las decisiones necesarias para poner en práctica los planes. Si es posible, una persona debe tener la responsabilidad del logro de cada meta y de la implantación de las estrategias para alcanzarla. En otras palabras, se deben identificar las tareas de resultado final y las tareas fundamentales y asignarlas a una sola posición, tan bajo, en la estructura organizacional como sea posible.

g. Insistencia continua en la estrategia de planeación e implementación.

Incluso si las organizaciones tienen un sistema operable de objetivos y estrategias y su implantación, el sistema puede fallar con facilidad a menos que los administradores responsables continúen subrayando la naturaleza y la importancia de estos elementos. Este proceso quizás parezca tedioso e innecesariamente repetitivo, pero es la mejor forma de asegurarse de que los miembros de la organización los internalicen. La enseñanza no significa necesariamente asistir a seminarios; gran parte de ella se puede impartir mediante la interacción diaria entre supervisores y subordinados.

h. Creación de un clima empresarial que obligue a la planeación.

Las personas tienden a permitir que los problemas y las crisis de hoy interfieran con una planeación futura eficaz. La única forma de asegurar que se realzara la planeación es elaborar estrategias con gran cuidado y vigilar que se pongan en práctica.

4.1 BARRERAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS.⁵⁴

Existen cuatro barreras específicas para la implantación eficaz de la estrategia:

a. Visión y estrategia no procesables.

Esta primera barrera que se opone a la implantación de la estrategia se presenta cuando la organización no puede traducir su visión y estrategia a términos que puedan ser comprendidos. Existe un desacuerdo de base sobre la forma de traducir las grandiosas declaraciones de visión y misión en acciones, la consecuencia es la fragmentación e infraoptimización de los esfuerzos. Los distintos grupos persiguen diferentes objetivos, mejora continua, reingeniería y delegación de poder, según su propia interpretación de la visión y estrategia.

b. Estrategia no vinculada a objetivos individuales, de equipo o de departamento.

Esta barrera surge cuando las exigencias a largo plazo de la estrategia de la unidad de negocio no se traducen en objetivos para departamentos, equipos e individuos. En su lugar, la actuación departamental permanece centrada en cumplir con los presupuestos financieros establecidos como parte del proceso tradicional de control de la gestión, y los equipos y los individuos dentro de los departamentos tienen sus objetivos vinculados a la consecución de objetivos tácticos y a corto plazo de los departamentos, con la exclusión de la construcción de capacidades que permitan se alcancen objetivos estratégicos a más largo plazo.

c. Las estrategias que no están vinculadas con la asignación de recursos.

Se refieren al fracaso en vincular los programas de actuación y la asignación de recursos con las prioridades estratégicas a largo plazo. En muchas organizaciones hay procesos separados para la planificación estratégica a largo plazo y para los presupuestos a corto plazo (anuales), por lo que la provisión de fondos no acostumbra estar relacionada con las prioridades estratégicas.

⁵⁴ Kaplan y Norton, "Cuadro de Mando Integral", Pág. 206

d. Un feedback táctico y no estratégico.

Esta barrera se refiere a la falta de feedback sobre la forma en que se esta llevando a la práctica la estrategia y si esta funcionando. La mayoría de sistemas de gestión actuales proporcionan feedback únicamente sobre la gestión operativa a corto plazo y la mayor parte de este feedback es sobre indicadores financieros, comparando habitualmente los resultados reales con los de los presupuestos mensuales y trimestrales.

5. ESTRATEGIAS GENÉRICAS.

A continuación se intenta esbozar, de manera ordenada, las familias de estrategias más representativas de las organizaciones en general y que se dividen en cinco grupos.⁵⁵

a. La ubicación del negocio medular.

Se puede concebir la existencia de un negocio en conexión con una red de industrias que, mediante la venta y la compra de materias primas entre unos y otros, producen varios artículos terminados (o servicios). Las estrategias de ubicación del negocio medular pueden describirse en relación a la etapa en que se encuentra el negocio, en la red de industrias y en la industria en cuestión. A continuación se muestra algunas de las principales estrategias de los negocios medulares:

➤ La estrategia de los negocios corriente arriba.

Los negocios corriente arriba funcionan cerca de la materia prima. Los negocios corriente arriba tienden a ser fuertes tecnológicamente y en capital más que en el elemento humano, a la vez que se inclinan más por la obtención de sus ganancias a través de bajos costos que mediante márgenes altos de ganancia y favorecen impulsar las ventas sobre el mercado en general.

⁵⁵ Ibíd. 49, Pág. 81

- La estrategia de los negocios entre corriente.

Aquí la organización se sitúa como en el cuello de un reloj de arena y utiliza diversos materiales para un solo proceso productivo del que surge un producto destinado a diferentes usuarios.

- La estrategia de los negocios corriente abajo.

Se caracteriza por una gran variedad de materiales que convergen como un estrecho embudo, tal es el caso de las tiendas departamentales donde se tienen a la venta toda clase de productos.

b. La diferenciación del negocio medular.

Una vez localizado el círculo que identifica el negocio medular, el siguiente paso es ampliarlo, para distinguir las características que permiten a una organización lograr la ventaja competitiva y con ello sobrevivir en su propio contexto. A continuación se presentan dos tipos de estrategias para distinguir los negocios medulares. El primer tipo es una serie de estrategias de diferenciación creciente generalizadas. Tales estrategias identifican lo que es fundamentalmente distinto acerca de un negocio en un mercado, tal y como lo perciben sus clientes. El segundo es una serie de estrategias de alcance, cada vez menos generalizadas. Estas estrategias identifican al mercado que persigue el negocio de acuerdo a su propia percepción.

- Las estrategias de diferenciación.

Como por lo general se reconoce en la literatura sobre administración estratégica las organizaciones se distinguen así mismas en los mercados competitivos mediante la diferenciación de los productos que ofrecen, haciendo que sus productos y servicios se distingan de los de sus competidores. Las organizaciones pueden diferenciar sus productos de seis maneras fundamentales: La estrategia de diferenciación de precios, la estrategia de diferenciación de la imagen, la estrategia de apoyo a la diferenciación, la estrategia de diferenciación de la calidad, la estrategia de diferenciación del diseño y la estrategia de no diferenciación.

➤ Las estrategias de alcance.

La segunda dimensión que distingue a los negocios medulares implica el alcance de los productos y servicios que se ofrecen, es decir, la extensión de los mercados en los que esos productos y servicios se venden. Fundamentalmente, el concepto de alcance se refiere al impulso de la demanda, a partir del mercado mismo, esto es, lo que en él existe. Las estrategias de alcance incluyen las siguientes: La estrategia sin segmentación, las estrategias de segmentación, la estrategia de nicho y las estrategias de fabricación sobre pedidos.

c. Elaboración de los negocios medulares.

Una vez abordados los temas de los negocios medulares y la distinción de posturas competitivas, en términos de la diferenciación y el alcance, lo que procede ahora es preguntar cuales son las estrategias de naturaleza genérica que existen para elaborar los negocios medulares:

➤ Las estrategias de penetración.

Las estrategias de penetración funcionan a partir de la base de productos y mercados existentes, buscando penetrar en el mercado mediante el incremento de la participación que de él tiene la organización.

➤ Las estrategias de desarrollo del mercado.

En este caso, la elaboración del mercado, constituye una estrategia predominante, que implica la promoción de los productos existentes en nuevos mercados, a saber, la ampliación del alcance del negocio a través de nuevos segmentos de mercado, para ser atendidos mediante nuevos canales.

➤ Las estrategias de expansión geográfica.

La expansión geográfica representa una forma importante de desarrollar un mercado. Llevar la oferta de productos existentes a nuevas áreas geográficas, a cualquier lado, a la calle siguiente o al otro mundo.

➤ Las estrategias de desarrollo de productos.

Cabe distinguir aquí entre una simple estrategia de ampliación de producto, una estrategia de proliferación de líneas de productos y su contraparte, es decir, la racionalización de una línea de productos.

d. La ampliación de los negocios medulares.

Las estrategias que ahora se abordaran han sido diseñadas para llevar a las organizaciones más allá de sus negocios medulares:

➤ Estrategias de cadena de integración.

Corriente abajo o corriente arriba, las organizaciones pueden ampliar sus cadenas de operaciones, si incorporan en sus operaciones las actividades de sus clientes en la etapa final de la distribución, o la de sus proveedores en la etapa final del aprovisionamiento.

➤ Las estrategias de diversificación.

La diversificación se refiere al acceso a un negocio existente pero no a la misma cadena de operaciones.

➤ Las estrategias de entrada y control.

La cadena de integración o diversificación puede lograrse mediante un desarrollo interno o una adquisición. En otras palabras, una organización puede acceder a un negocio nuevo, ya sea desarrollando o comprando una organización que ya existe en la industria.

➤ Las estrategias combinadas de integración – diversificación.

Entre las estrategias más interesantes están las que combinan la cadena de integración con la diversificación de los negocios y muchas veces conducen a las organizaciones a establecer grandes redes de negocios nuevos.

➤ Las estrategias de retirada.

Por último están las estrategias que revocan todas las estrategias de diversificación: las organizaciones que suspenden los negocios que habían emprendido. Por lo general estas estrategias se conocen comúnmente como de salida o retirada.

e. La reconsideración de los negocios medulares.

Tal vez parezca extraño concluir una discusión sobre las estrategias para los tipos más elaborados de desarrollo de los negocios, abordando otras estrategias que implican una reconsideración de esos negocios. En ello existe sin embargo, un sentido lógico importante: después de que un negocio medular ha sido ya identificado, distinguido, elaborado, y ampliado, por lo general surge la necesidad no sólo de consolidarlo, sino también de redefinirlo y reconfigurarlo, es decir, de reconsiderarlo. Es por ello que se hace necesario identificar tres estrategias de reconsideración:

➤ La estrategia de redefinición del negocio.

Un negocio puede ser definido de varias maneras: la función que desempeña, el mercado que atiende o el producto que fabrica. Todas las definiciones, no importa lo tangible que sean son, fundamentalmente, conceptos que existen en la mente de actores y observadores.

➤ Las estrategias de recombinación del negocio.

Los negocios pueden ser recombinados tanto tangible como sólo conceptualmente. La recombinación de un negocio también puede ser más tangible si se basa en las actividades compartidas en las cadenas de valor, como en las estrategias de paquetes, donde el producto es vendido con algunos productos complementarios por un mismo precio.

➤ Las estrategias de reubicación medular.

Para finalizar el círculo terminando la discusión en el punto en que se inició, la ubicación del negocio medular. Además de contar con una o más posiciones estratégicas en una plaza del mercado, las organizaciones tienden a tener un solo

centro de gravedad, cierto espacio conceptual donde se concentran, no sólo sus principales capacidades sino también su corazón cultural. Sin embargo, conforme surgen los cambios en las posiciones estratégicas, el centro de gravedad también cambia de muchas maneras. Primero, las organizaciones pueden moverse junto con las cadenas de operaciones, corriente arriba o corriente abajo; segundo, puede haber un cambio entre las funciones dominantes, como es, de producción a mercadotecnia; tercero, el cambio hacia un negocio nuevo, sea o no en la misma etapa de la cadena de operación, y por último, está el cambio hacia un tema medular nuevo, en los casos en los que la función básica o el producto único de una organización son reorientados hacia un concepto más amplio.

6. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.⁵⁶

Sin un proceso de evaluación de la estrategia, no puede ser formulada una estrategia, ni tampoco ajustada a circunstancias cambiantes, ya sea que tal análisis lo lleve a cabo un individuo, o que forme parte de un procedimiento organizacional de revisión. La evaluación de las estrategias constituye un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa.

Para muchos ejecutivos, la evaluación de estrategias es tan sólo una simple estimación de que tan bien trabaja un negocio. ¿Ha logrado crecer? ¿ha mejorado su margen de ganancias?. Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas se alega que la estrategia de la firma ha de ser adecuada. A pesar de su evidente sencillez, este tipo de razonamiento deja de lado el objeto mismo de la estrategia, que los factores críticos determinen la calidad de los resultados actuales, sin embargo, a menudo tales factores no pueden observarse de manera directa ni son susceptibles de medición, ya que para cuando las oportunidades y amenazas en la estrategia afecten de forma directa los resultados operativos, tal vez sea demasiado tarde como para generar una respuesta eficaz. Por tanto, la evaluación de la estrategia

⁵⁶ Ibíd. 49, Pág. 60

constituye un esfuerzo por mirar, a largo plazo, más allá de los hechos obvios en relación a la salud a corto plazo, de la empresa y valorar, por el contrario, los factores de tendencias fundamentales que gobiernan cualquier éxito en el campo de acción elegido.

6.1 PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Uno de los principios fundamentales de la ciencia es aquel que señala que una teoría jamás podrá comprobarse y tenerse como absolutamente verdadera. Sin embargo, si se puede declarar una teoría como absolutamente falsa si se remite a las pruebas. De modo similar es imposible demostrar como conclusión que una estrategia específica de negocios es óptima o incluso garantizar que funcionará, no obstante, es pertinente someterla a pruebas para determinar sus funciones principales. Entre las muy diversas pruebas a las que puede someterse una estrategia de negocio se pueden distinguir los siguientes principios generales:⁵⁷

a. Consistencia.

La estrategia no deberá presentar metas, ni políticas inconsistentes entre sí. La consistencia notoria dentro de una estrategia se presenta como poco probable hasta que se hace conciencia de que muchas estrategias no se han formulado en forma explícita, sino que han evolucionado y se han conformado de manera ad hoc, a lo largo del tiempo, incluso las estrategias que son resultado de procedimientos normales y grupos de poder opuesto.

La inconsistencia en una estrategia no es tan sólo un error en el planteamiento lógico. Una función clave de la estrategia es la de conferir coherencia a los actos de la organización. Un concepto claro y explícito de la estrategia favorecerá un clima de coordinación tácita que resulta ser más eficiente que la mayor parte de los mecanismos administrativos. Un último tipo de consistencia, por el cual debe

⁵⁷ Ibíd. 49, Pág. 62

propugnarse en materia de estrategia, es la que ha de existir entre los objetivos organizacionales y los valores del grupo administrativo. La inconsistencia en esta área es propiamente un problema de formulación de la estrategia y no de la evaluación de la misma, que ha sido ya implantada.

b. Consonancia.

La estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren. La forma en que un negocio se relaciona con su medio ambiente presenta dos aspectos: el negocio deberá tanto enfrentarse como adaptarse a su medio ambiente y al mismo tiempo tendrá que competir con otras empresas que a su vez se esfuerzan por adaptarse.

Por consiguiente, la noción de consonancia o enfrentamiento, invita a concentrarse en la estrategia genérica. En este caso, el papel del evaluador consistirá en evaluar el papel básico de las relaciones económicas que caracterizan el negocio y determinar si en efecto se está generando un valor suficiente para sostener la estrategia. Gran parte de los macroanálisis de las condiciones económicas cambiantes están orientados hacia la formulación o la evaluación de las estrategias genéricas.

Una dificultad significativa en la evaluación de la consonancia es que la mayor parte de las amenazas a los negocios son aquellas que provienen de fuera, constituyéndose en amenaza para todo un grupo de empresas.

c. Superioridad.

No es una exageración el decir que la estrategia competitiva es el arte de generar o explotar aquellas ventajas que son las más notables, eficaces, duraderas y difíciles de duplicar, o imitar.

A diferencia de la administración, la estrategia competitiva se centra en las diferencias entre las empresas, en vez de interesarse por sus misiones comunes. El problema al que responde no es tanto ¿Cómo puede desempeñarse esta función?, sino ¿Cómo es que nosotros podemos desempeñarla mejor que o cuando menos, en lugar de nuestros rivales?.

Por lo común, la superioridad competitiva procede de una de tres raíces: recursos superiores, habilidades superiores y posición superior. La naturaleza de la superioridad que producen las dos primeras resulta evidente, ya que representan la habilidad de una empresa para hacer más o mejores cosas que sus rivales. Aquí, el punto crítico de análisis es el relativo a qué recursos y habilidades corresponden, a qué ventajas y superioridades, y en qué ámbitos de competencia.

d. Factibilidad.

La última prueba general de la estrategia es su factibilidad. ¿Puede emprenderse la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de los que se dispone? Los recursos financieros de un negocio son los de más sencilla cuantificación y, por lo general, constituyen la primera limitación con que se tiene que medir la estrategia. Sin embargo, a veces se olvida qué enfoques innovadores de expansión financiera pueden reducir las limitaciones finales y generar una ventaja competitiva, aunque sea tan sólo temporal. Los recursos tales como los subsidiarios financieros cautivos, los convenios de ventajas y arrendamientos, y el medio de vincular las hipotecas de las plantas con los contratos a largo plazo han sido empleados eficazmente como ayuda a la obtención de posiciones clave en industrias que presentan una expansión repentina.

CAPITULO III

INVESTIGACION DE CAMPO SOBRE EL DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES.

El propósito de la presente investigación de campo, fue recolectar información a través de diversas fuentes, que permitiera conocer si las grandes empresas del sector comercio, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, poseen un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico que contribuya a mejorar su competitividad.

Con el objetivo de analizar, interpretar y presentar los resultados obtenidos a través de la investigación realizada, se estableció un proceso que garantizara su éxito; comenzando con el establecimiento de los objetivos, tanto generales como específicos, que sirvieron de guías a seguir dentro de este proceso investigativo; así mismo, se determinaron las fuentes de información, tanto primarias como secundarias, de las cuales se obtuvo la información necesaria para la consecución de los objetivos planteados.

Para la recolección de la información primaria se elaboró un cuestionario compuesto por cinco partes: Solicitud de Colaboración, Datos de Clasificación, Explicaciones Adicionales, Cuerpo del Cuestionario y Datos de Identificación. Este cuestionario sirvió para obtener información sobre las diferentes herramientas utilizadas por las grandes empresas del sector comercio para evaluar su desempeño estratégico y para determinar el nivel de conocimientos que poseen acerca del tema de investigación.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

1. GENERAL.

Conocer si las grandes empresas del sector comercio ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, poseen un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico.

2. ESPECÍFICOS.

- Conocer cuáles son las herramientas utilizadas por las grandes empresas del sector comercio, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, para evaluar el desempeño estratégico.
- Identificar si la evaluación del desempeño estratégico es considerada como un factor fundamental para aumentar el crecimiento y la competitividad de las grandes empresas del sector comercio, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.
- Determinar el grado de aceptación que tendría un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, por parte de las grandes empresas del sector comercio, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION.

1. IDENTIFICACION DE FUENTES DE INFORMACION.

1.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA.

La información primaria fue proporcionada por los gerentes de área y gerentes de sucursal de las grandes empresas del sector comercio, ubicadas en el Área

Metropolitana de San Salvador, ya que estos están involucrados directa o indirectamente en la evaluación del desempeño estratégico de la empresa o poseen ciertos conocimientos acerca de cómo se desarrolla dicha actividad.

La información primaria se obtuvo a través de un cuestionario estructurado, el cual fue administrado a los gerentes de área y gerentes de sucursal de las grandes empresas del sector comercio, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

1.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA.

La información secundaria esta compuesta por todo el material bibliográfico citado en este documento, dentro del cual se encuentran libros de texto, revistas y paginas Web, las cuales sirvieron de base para el desarrollo de la investigación.

2. AMBITO DE LA INVESTIGACION.

La investigación se realizó en las grandes empresas del sector comercio, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, específicamente en los siguientes municipios: Nueva San Salvador, Antiguo Cuscatlán, San Salvador, Mejicanos y Soyapango; por considerar que en éstos municipios se encuentra concentrado el mayor número de empresas a investigar.

3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACIÓN.

El universo existente de grandes empresas comerciales, según lo establece la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, (FUSADES), está conformado por 143 empresas, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador. Con el objeto de establecer estándares comparativos FUSADES, clasifica a la gran empresa del sector comercio en tres subsectores los cuales son: comercio al por mayor, comercio al por menor, y restaurantes y hoteles; dicha clasificación la efectúa considerando el Código de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU); por

lo cual en la actualidad, según dicha institución, en el área metropolitana de San Salvador, existen 50, grandes empresas dedicadas al comercio al por mayor; 74, al comercio por menor; y 19, restaurantes y hoteles.

Por lo tanto, de acuerdo al criterio de clasificación que se tomo de referencia⁵⁸, el tamaño del universo es finito, dado que se conoce el número de elementos que lo conforman y éste no excede de 5,000 elementos.

3.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Debido a que el universo o población sujeto de estudio esta dividido en tres sub-sectores, considerados para el caso como estratos: comercio al por mayor, comercio al por menor, y restaurantes y hoteles; y por el hecho de conocer la cantidad de sujetos de estudio que componen cada uno de los sub-sectores, anteriormente mencionados, se opto por utilizar la fórmula para muestreo estratificado, para llevar a cabo el cálculo del tamaño de la muestra. Por lo que se tiene:

$$n = \frac{\sum N_i \cdot P_i \cdot Q_i}{ND + 1 \cdot \sum N_i \cdot P_i \cdot Q_i}$$

Donde:

P_i = Probabilidad de éxito de la investigación por cada uno de los estratos.

Q_i = Probabilidad de fracaso de la investigación por cada uno de los estratos.

N_i = Población por cada uno de los estratos.

$$D = \frac{E^2}{4}$$

N = Universo o población.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizaron los siguientes valores:

$$P_i = 0.50$$

⁵⁸ Son grandes empresas las que poseen un número de 100 ó más empleados y cuyo activo total es mayor de \$ 228,571.43

$$Q_i = 0.50$$

N_i = Comercio al por mayor 50; comercio al por menor 74; restaurantes y hoteles 19.

$$D = \frac{(0.07)^2}{4} = 0.001225$$

$$N = 143$$

Por lo tanto:

$$n = \frac{(50)(0.50)(0.50) + (74)(0.50)(0.50) + (19)(0.50)(0.50)}{(143)(0.001225) + \frac{1}{143} [(50)(0.50)(0.50) + (74)(0.50)(0.50) + (19)(0.50)(0.50)]}$$

$$n = \frac{12.5 + 18.5 + 4.75}{0.175175 + (0.006993)(12.5 + 18.5 + 4.75)}$$

$$n = \frac{35.75}{0.4251747}$$

$$n = 84.08$$

n = 84 Grandes Empresas Comerciales a Investigar

Bases estadísticas de los valores asignados:

P : Probabilidad de éxito 0.50

Tomando como base la posibilidad estadística del 100% de que un hecho suceda, se ha considerado un 50% como probabilidad de éxito, ya que no se tiene una idea clara de la situación y por ende, se le asigna el máximo valor.

Q : Probabilidad de fracaso 0.50

Debido que a la probabilidad de éxito se le asignó el máximo valor, el restante 50% se le asigna a la probabilidad de fracaso.

E : Margen de error (0.07)

El margen de error es del 7%, lo que representa que de cada 100 encuestas, 7 probablemente contendrán información defectuosa. Además se debe determinar un

margen de error comprensible y que pueda ser aceptado en los resultados; por lo que regularmente se trabaja desde un 5%, hasta un 10%, ya que las variaciones superiores al 10%, reducirían la validez de la información.

3.2 DISTRIBUCION MUESTRAL.

Tomando en cuenta las 84 grandes empresas comerciales investigadas, la distribución muestral se hizo a través del método no probabilístico llamado: muestreo por cuotas, ya que al usar esta técnica se obtiene la ventaja de poder seleccionar, de acuerdo al criterio del investigador, un número determinado de individuos u objetos (cuota) de cada uno de los sectores de población. Por lo que la distribución muestral quedo de la siguiente forma:

CUADRO No 3.
DISTRIBUCION MUESTRAL

MUNICIPIO	COMERCIO AL POR MAYOR	COMERCIO AL POR MENOR	RESTAURANTES Y HOTELES	TOTAL
San Salvador	22	15	14	51
Nueva San Salvador	14	1	0	15
Soyapango	1	1	0	2
Mejicanos	0	1	0	1
Antiguo Cuscatlán	10	3	2	15
TOTAL	47	21	16	84

4. DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE INVESTIGACION.

4.1 CUESTIONARIO ESTRUCTURADO.

Para la recopilación de la información primaria se elaboro un cuestionario compuesto por cinco partes:

I. Solicitud de colaboración:

En esta parte se destaca el objetivo de la investigación y a la vez se solicita y agradece la colaboración prestada por parte de los sujetos de análisis.

II. Datos de clasificación:

Esta parte nos sirve para conocer acerca de las categorías previamente establecidas como es el sub-sector, del sector comercio, al que pertenecen las empresas en estudio, el tiempo que tienen las empresas de funcionar dentro del mercado y el cargo que posee el encuestado.

III. Explicaciones adicionales:

Aquí se proporciona una pequeña guía a seguir para que los encuestados puedan contestar las preguntas planteadas en el cuerpo del cuestionario con mayor facilidad.

IV. Cuerpo del cuestionario:

En esta sección se presentan las preguntas que proporcionaran la base para sustentar la investigación; dentro de las cuales se encuentran preguntas abiertas cerradas, dicotómicas y de opción múltiple.

V. Datos de identificación:

Esta parte revela la identificación del entrevistador, el nombre del supervisor, el lugar en donde fue contestado el cuestionario y la fecha en la que se corrió la encuesta.

4.2 PRUEBA PILOTO.

Es una investigación previa que se realiza como paso preliminar, para validar el instrumento que se ha diseñado, para la recopilación de los datos necesarios en la investigación. Con ello se busca medir el grado de comprensión que presenta el cuestionario para los sujetos de análisis; como consecuencia de la prueba piloto algunas preguntas pueden ser modificadas y otras eliminadas del cuestionario. Para comprobar la consistencia del cuestionario, se llevo a cabo una prueba piloto con un número de 6 encuestas en las grandes empresas del sector comercio ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, las cuales representan el 7% de la muestra.

5. ADMINISTRACION DE LA ENCUESTA.

5.1 TABULACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION.

PREGUNTA #1

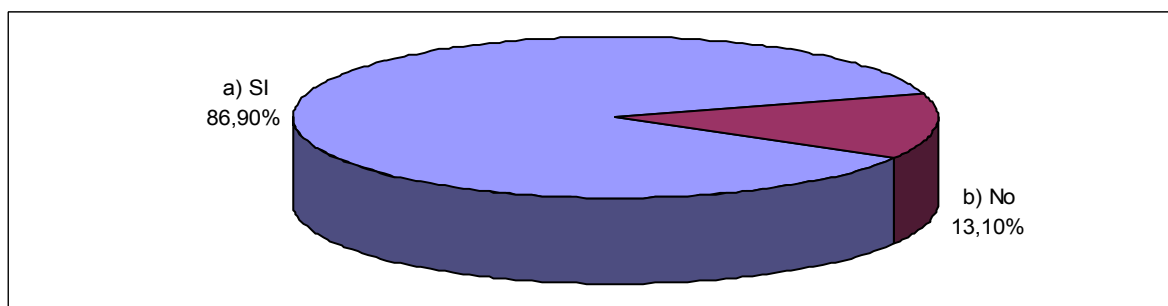
¿Cuenta la empresa con una misión y visión definida?

OBJETIVO:

Conocer si la empresa cuenta con una misión y visión definida.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Si	5	4	17	1	2	9	3	1	4	1	2	11	0	0	7	0	2	4	73	86,90
b) No	1	1	5	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11	13,10
Total	6	5	22	2	2	10	3	1	5	1	2	11	0	0	7	0	2	5	84	100,00



ANÁLISIS:

La investigación de campo realizada en 84 grandes empresas, pertenecientes al sector comercio del Área Metropolitana de San Salvador, demuestra que el 86.90%, cuenta con una misión y visión definida; mientras que el restante 13.10%, aseguró no contar con una misión y visión definida.

PREGUNTA #2

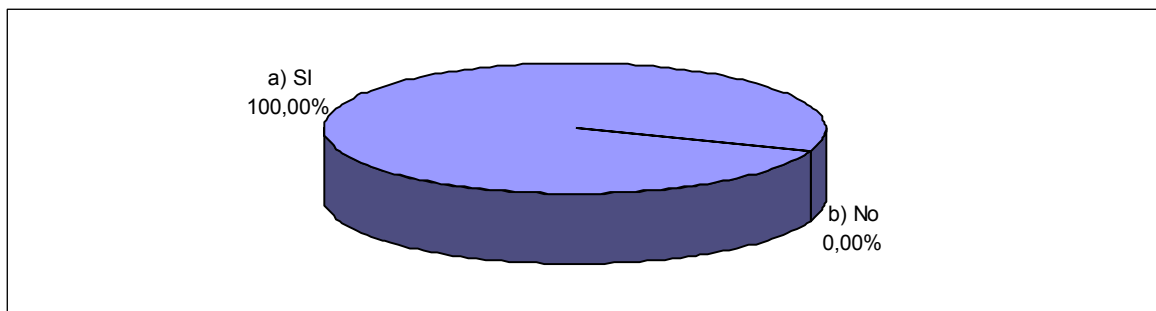
¿Posee la empresa una estrategia empresarial definida?

OBJETIVO:

Establecer si la empresa dispone de una estrategia empresarial definida para su que hacer operacional.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Si	6	5	22	2	2	10	3	1	5	1	2	11	0	0	7	0	2	5	84	100,00
b) No	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Total	6	5	22	2	2	10	3	1	5	1	2	11	0	0	7	0	2	5	84	100,00



ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos a través de la investigación realizada demuestran que el 100%, de las empresas encuestadas poseen una estrategia empresarial definida que les permite permanecer en el mercado.

PREGUNTA #3

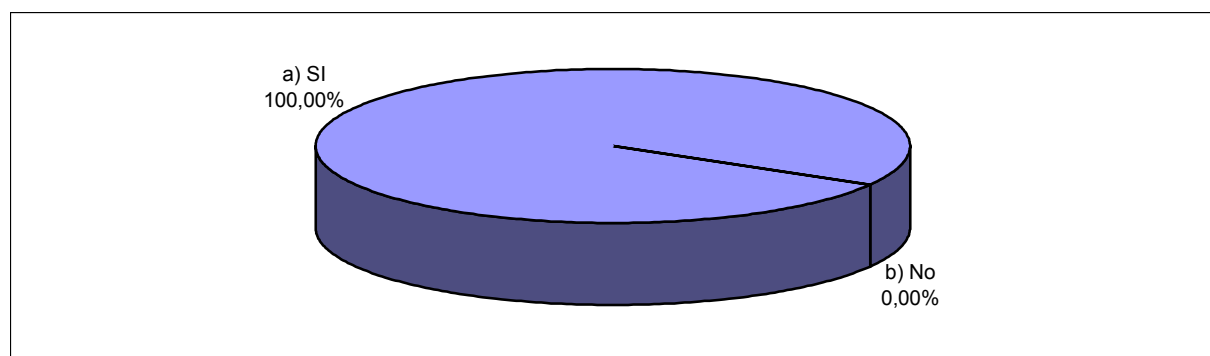
¿Tienen objetivos y metas estratégicas establecidas dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Identificar si tienen objetivos y metas estratégicas establecidas dentro de la organización empresarial.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Si	6	5	22	2	2	10	3	1	5	1	2	11	0	0	7	0	2	5	84	100,00
b) No	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Total	6	5	22	2	2	10	3	1	5	1	2	11	0	0	7	0	2	5	84	100,00



ANÁLISIS:

Como puede observarse el 100%, de las empresas encuestadas también tienen objetivos y metas estratégicas para ser alcanzadas en el desarrollo cotidiano de sus operaciones.

PREGUNTA #4

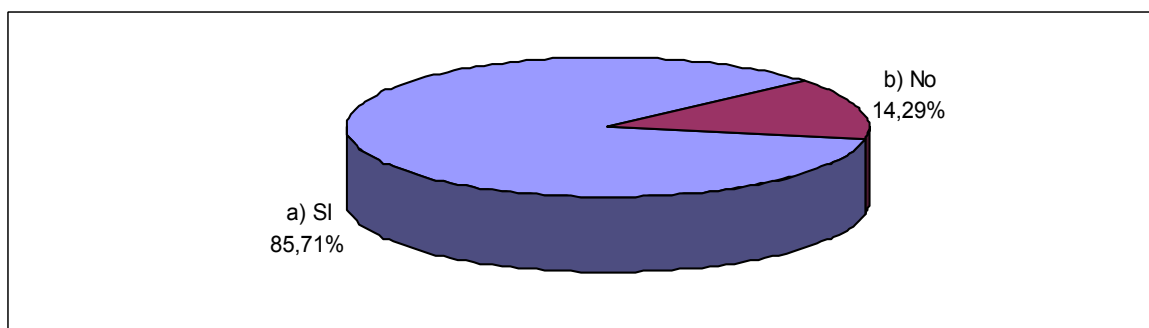
¿Evalúan el desempeño estratégico en su empresa?

OBJETIVO:

Saber si en la empresa evalúan el desempeño estratégico que les asegure una posición competitiva en el mercado.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Si	5	5	17	1	2	8	3	1	5	1	1	10	0	0	6	0	2	5	72	85,71
b) No	1	0	5	1	0	2	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	12	14,29
Total	6	5	22	2	2	10	3	1	5	1	2	11	0	0	7	0	2	5	84	100,00



ANÁLISIS:

El 85.71%, de las empresas sujetos de estudio afirman que sí evalúan el desempeño estratégico, lo que les asegura la posición competitiva lograda en el mercado; mientras que el 14.29%, manifestaron que no realizan dicha actividad.

PREGUNTA #5

¿Cuenta la empresa con una herramienta especializada para evaluar el desempeño estratégico?

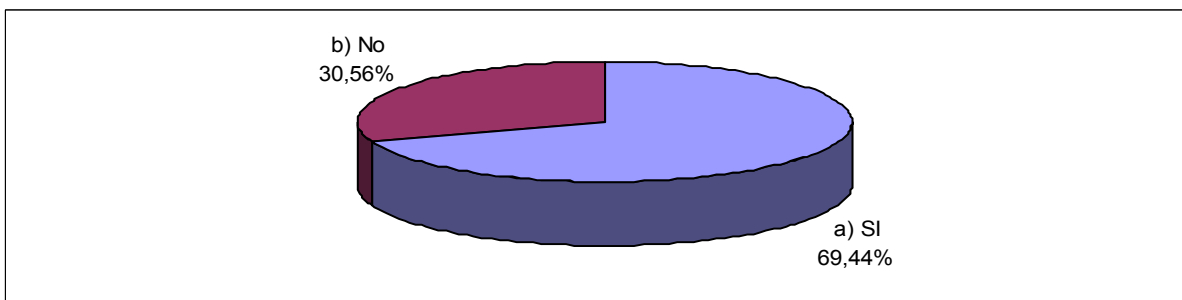
OBJETIVO:

Determinar si la empresa cuenta con una herramienta especializada que le permita evaluar el desempeño estratégico.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Si	1	3	13	0	2	6	3	1	3	0	1	8	0	0	4	0	2	3	50	69,44
b) No	4	2	4	1	0	2	0	0	2	1	0	2	0	0	2	0	0	2	22	30,56
Total	5	5	17	1	2	8	3	1	5	1	1	10	0	0	6	0	2	5	72	100,00

NOTA: La frecuencia es menor que la muestra debido a que la interrogante se dirige a los que dijeron sí en la pregunta #4.



ANÁLISIS:

Como puede observarse el 69.44%, de las empresas encuestadas que aseguraron evaluar el desempeño estratégico, afirman contar con una herramienta especializada para realizar dicha tarea; mientras que el restante 30.56%, no cuenta con una herramienta especializada.

PREGUNTA #6

¿Cuál de las siguientes herramientas especializadas utilizan para evaluar el desempeño estratégico de su empresa?

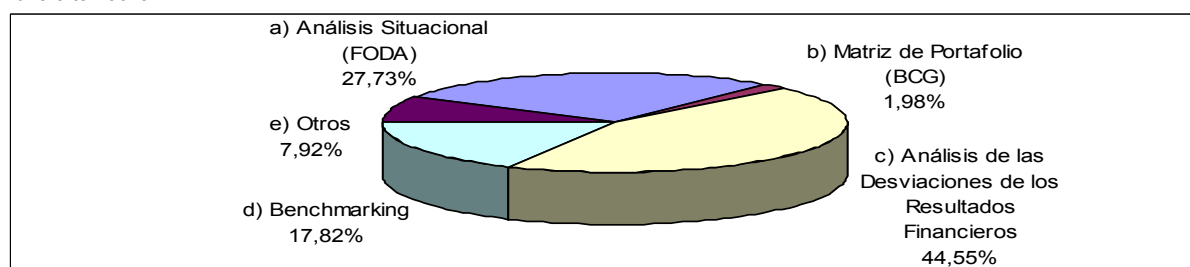
OBJETIVO:

Conocer cuáles herramientas especializadas son utilizadas en la empresa para evaluar el desempeño estratégico.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Análisis Situacional (FODA)	0	1	9	0	1	4	2	0	1	0	0	5	0	0	4	0	1	0	28	27,73
b) Matriz de Portafolio (BCG)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1,98
c) Análisis de las Desviaciones de los Resultados Financieros	1	1	12	0	2	6	3	1	3	0	1	8	0	0	2	0	2	3	45	44,55
d) Benchmarking	0	0	2	0	0	4	2	0	1	0	1	4	0	0	2	0	0	2	18	17,82
e) Otros	0	2	2	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8	7,92
BSC o CMI		2	2				2													
TEC									1											
Guías Especializadas																		1		
Total	1	6	27	0	3	15	11	1	7	0	2	18	0	0	8	0	3	7	101	100,00

NOTA: La frecuencia es mayor que la muestra debido a que los que contestaron sí en la pregunta #5 seleccionaron más de una alternativa.



ANÁLISIS:

El 44.55%, de las empresas que aseguraron contar con una herramienta especializada para evaluar el desempeño estratégico, utilizan el análisis de las desviaciones de los resultados financieros; un 27.73%, el análisis situacional; un

17.82%, el benchmarking; un 1.98%, la matriz portafolio y el restante 7.92%, otras herramientas.

PREGUNTA #7

¿Utilizan indicadores o ratios para evaluar el desempeño estratégico de la empresa?

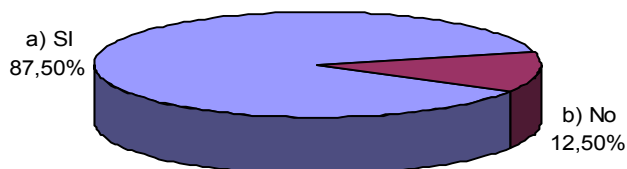
OBJETIVO:

Saber si se utilizan indicadores o ratios para evaluar el desempeño estratégico de la empresa.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Si	2	5	15	1	2	8	3	1	5	0	1	10	0	0	3	0	2	5	63	87,50
b) No	3	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	9	12,50
Total	5	5	17	1	2	8	3	1	5	1	1	10	0	0	6	0	2	5	72	100,00

NOTA: La frecuencia es menor que la muestra debido a que la interrogante se dirige a los que dijeron sí en la pregunta #4.



ANÁLISIS.

La investigación de campo demuestra que, del total de las empresas que aseguraron evaluar el desempeño estratégico, el 87.50%, afirma utilizar indicadores o ratios para desarrollar dicha actividad; mientras que el restante 12.50%, no utiliza dicha herramienta.

PREGUNTA #8

¿ Qué tipo de indicadores utilizan para evaluar el desempeño estratégico de la empresa?

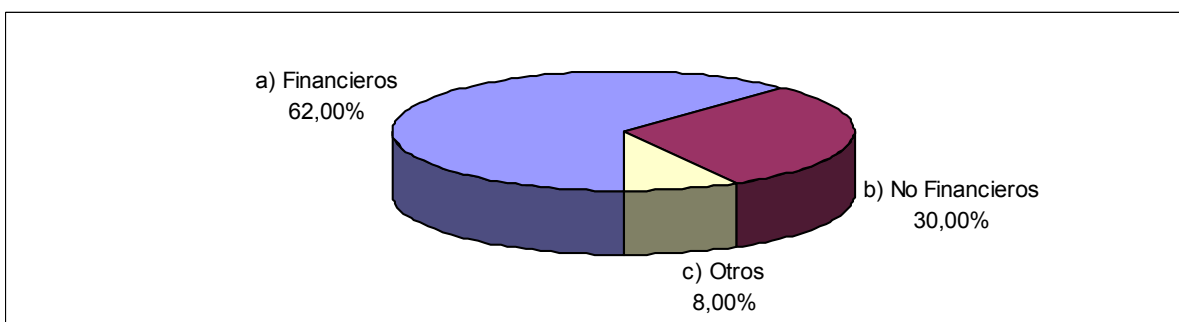
OBJETIVO:

Establecer los tipos de indicadores que utilizan en la empresa para evaluar el desempeño estratégico.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Financieros	2	4	15	1	2	8	3	1	5	0	1	10	0	0	3	0	2	5	62	62,00
b) No Financieros	0	4	6	0	0	6	3	0	5	0	0	1	0	0	2	0	1	2	30	30,00
c) Otros	0	1	2	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	1	8	8,00
Estadísticos																				
Total	2	9	23	1	2	14	7	1	11	0	1	13	0	0	5	0	3	8	100	100,00

NOTA: La frecuencia es mayor que la muestra debido a que los que contestaron sí en la pregunta #7, seleccionaron más de una alternativa.



ANÁLISIS:

El 62.00%, de las empresas que afirmaron utilizar indicadores o ratios para evaluar el desempeño estratégico, aseguraron utilizar indicadores financieros; el 30.00%, utiliza

indicadores no financieros y el restante 8.00% aseguró utilizar otro tipo de indicadores o ratios.

PREGUNTA #9

¿Cree Usted que los indicadores no financieros poseen igual peso que los indicadores financieros tradicionales utilizados para evaluar el desempeño estratégico de las empresas?

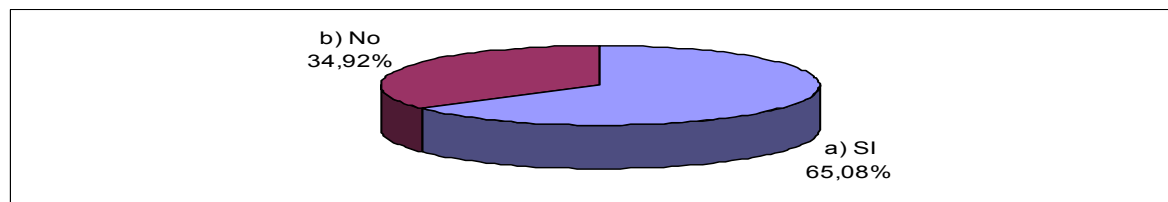
OBJETIVO:

Determinar si los indicadores no financieros utilizados para evaluar el desempeño estratégico de las empresas poseen igual peso que los indicadores financieros tradicionales.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Si	2	5	10	1	0	4	3	0	4	0	0	6	0	0	2	0	2	2	41	65,08
Complementarios																				
Evaluación cualitativa																				
Potencian los ratios financieros																				
Evalúan otras perspectivas																				
b) No	0	0	5	0	2	4	0	1	1	0	1	4	0	0	1	0	0	3	22	34,92
No son objetivos																				
No son cuantitativos																				
No miden la rentabilidad																				
No son confiables																				
Total	2	5	15	1	2	8	3	1	5	0	1	10	0	0	3	0	2	5	63	100,00

NOTA: La frecuencia es menor que la muestra debido a que la interrogante se dirige a los que dijeron si en la pregunta #7.



ANÁLISIS:

El 65.08%, de las empresas que afirmaron utilizar indicadores o ratios para evaluar el desempeño estratégico, opinan que los indicadores no financieros poseen igual peso que los indicadores financieros tradicionales utilizados para evaluar el desempeño estratégico y el restante 34.92%, opinó lo contrario.

PREGUNTA #10

¿Existe una interrelación definida entre los indicadores utilizados para evaluar el desempeño estratégico de su empresa?

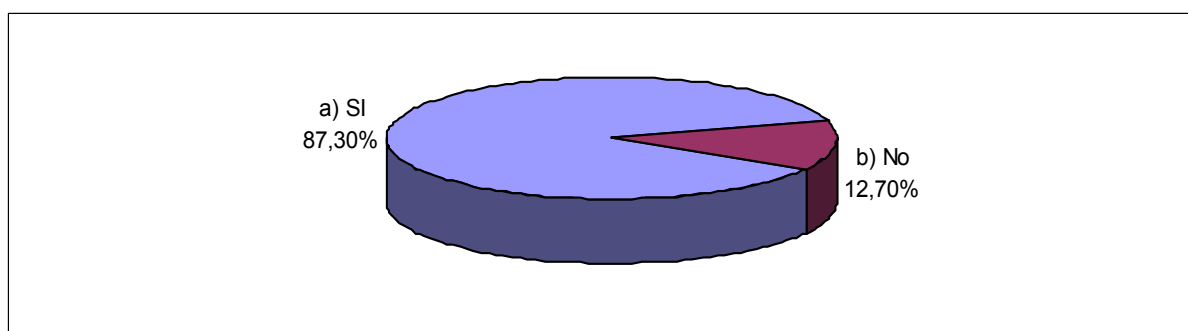
OBJETIVO:

Identificar si entre los indicadores utilizados para evaluar el desempeño estratégico de la empresa existe una interrelación definida.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Si	2	4	14	1	2	5	3	0	5	0	1	10	0	0	2	0	2	4	55	87,30
b) No	0	1	1	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	8	12,70
Total	2	5	15	1	2	8	3	1	5	0	1	10	0	0	3	0	2	5	63	100,00

NOTA: La frecuencia es menor que la muestra debido a que la interrogante se dirige a los que dijeron sí en la pregunta #7.



ANÁLISIS:

El 87.30%, de las empresas que afirmaron utilizar indicadores o ratios para evaluar el desempeño estratégico, aseguran que sí existe una interrelación definida entre ellos; mientras que el restante 12.70%, opinó lo contrario.

PREGUNTA #11

¿Los indicadores que utilizan para evaluar el desempeño estratégico de la empresa, comunican la estrategia y contribuyen a alcanzar los objetivos y metas propuestas?

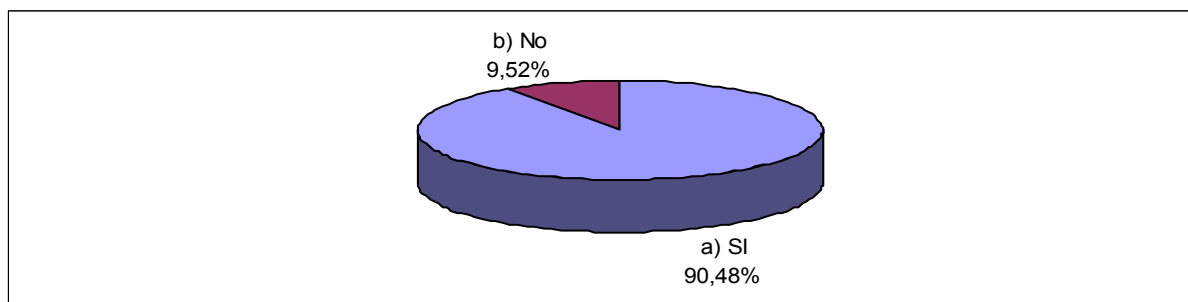
OBJETIVO:

Conocer si los indicadores utilizados por la empresa para evaluar el desempeño estratégico comunican la estrategia y contribuyen a alcanzar los objetivos y metas de la organización.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Si	1	5	14	1	2	7	3	1	5	0	1	8	0	0	3	0	2	4	57	90,48
b) No	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	6	9,52
Total	2	5	15	1	2	8	3	1	5	0	1	10	0	0	3	0	2	5	63	100,00

NOTA: La frecuencia es menor que la muestra debido a que la interrogante se dirige a los que respondieron sí en la pregunta #7.



ANÁLISIS:

El 90.48%, de las empresas que afirmaron utilizar indicadores o ratios para evaluar el desempeño estratégico, aseguraron que dichos ratios o indicadores comunican la estrategia y contribuyen a alcanzar los objetivos y metas de la organización; mientras que el restante 9.52%, opinó lo contrario.

PREGUNTA #12

¿Cada cuánto tiempo son actualizados los indicadores utilizados para evaluar el desempeño estratégico de su empresa?

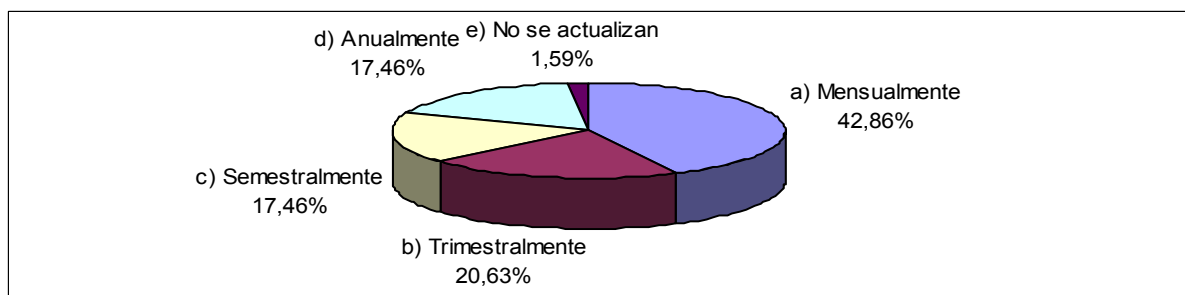
OBJETIVO:

Saber cada cuánto tiempo son actualizados los indicadores utilizados por la empresa para evaluar el desempeño estratégico.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Mensualmente	1	1	4	1	1	2	1	1	3	0	0	7	0	0	1	0	1	3	27	42,86
b) Trimestralmente	0	0	5	0	1	3	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	13	20,63
c) Semestralmente	1	1	3	0	0	1	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	11	17,46
d) Anualmente	0	3	3	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	11	17,46
e) No se actualizan	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1,59
Total	2	5	15	1	2	8	3	1	5	0	1	10	0	0	3	0	2	5	63	100,00

NOTA: La frecuencia es menor que la muestra debido a que la interrogante se dirige a los que contestaron si en la pregunta #7.



ANÁLISIS:

El 42.86%, de las empresas que afirmaron utilizar indicadores o ratios para evaluar el desempeño estratégico, aseguran que dichos ratios o indicadores son actualizados mensualmente; el 20.63%, lo hace en forma trimestralmente; un 17.46%, los actualiza semestralmente; de igual forma otro 17.46%, lo hace anualmente; mientras que el restante 1.59%, aseguro no actualizarlos.

PREGUNTA #13

¿Qué niveles jerárquicos dentro de la organización, poseen conocimientos acerca de los indicadores que son utilizados para evaluar el desempeño estratégico de la empresa?

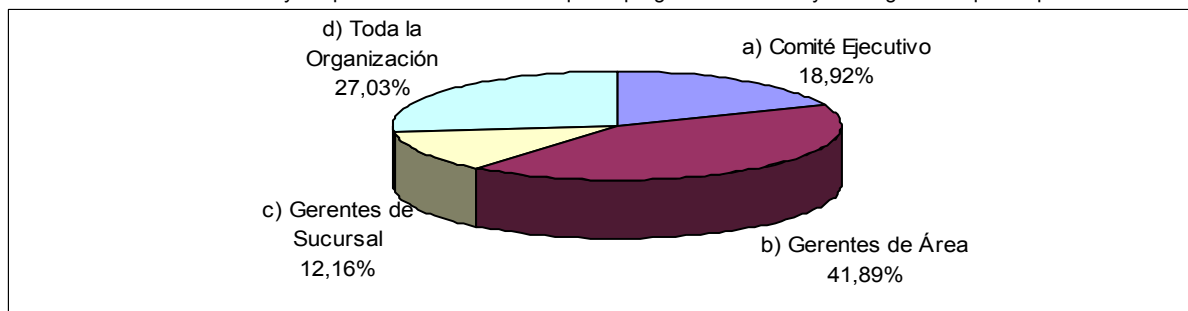
OBJETIVO:

Establecer qué niveles jerárquicos dentro de la organización, poseen conocimientos acerca de los indicadores utilizados para evaluar el desempeño estratégico empresarial.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Comité Ejecutivo	1	0	4	0	1	2	1	0	3	0	0	1	0	0	1	0	0	0	14	18,92
b) Gerentes de Área	1	2	9	1	1	2	0	1	0	0	0	8	0	0	1	0	1	4	31	41,89
c) Gerentes de Sucursal	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	9	12,16
d) Toda la Organización	0	3	4	0	0	5	2	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	20	27,03
Total	2	5	17	2	3	11	3	1	4	0	1	13	0	0	3	0	2	7	74	100,00

NOTA: La frecuencia es mayor que la muestra debido a que la pregunta es abierta y se dirige a los que respondieron sí en la



ANÁLISIS:

El 41.89%, de las empresas que afirmaron utilizar indicadores o ratios para evaluar el desempeño estratégico, manifestó que son los gerentes de área los que poseen conocimientos acerca de dichos ratios o indicadores; un 27.03%, asegura que toda la organización posee dichos conocimientos; el 18.92%, asegura que el comité ejecutivo; y el restante 12.16%, asegura que son los gerentes de sucursal los que poseen conocimientos acerca de los indicadores o ratios utilizados.

PREGUNTA #14

¿Quién(es) o que área(s) es la que se encarga de evaluar el desempeño estratégico de la empresa?

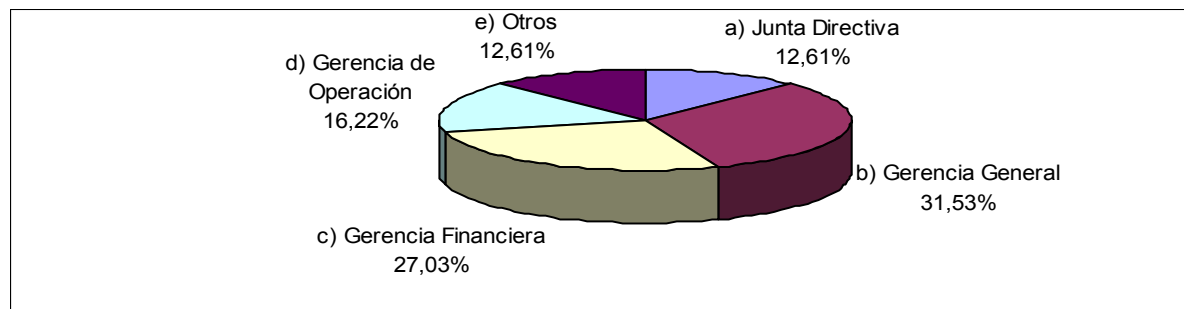
OBJETIVO:

Determinar quién(es) o qué área(s) es la encargada de evaluar el desempeño estratégico empresarial.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Junta Directiva	3	1	3	0	1	0	0	0	1	1	0	3	0	0	1	0	0	0	14	12,61
b) Gerencia General	2	3	10	1	1	2	0	1	1	0	1	6	0	0	5	0	1	1	35	31,53
c) Gerencia Financiera	0	1	11	0	0	4	3	0	3	0	0	3	0	0	4	0	1	0	30	27,03
d) Gerencia de Operación	0	0	4	0	0	2	3	0	3	0	0	1	0	0	0	0	2	3	18	16,22
e) Otros	1	1	2	0	0	4	2	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	1	14	12,61
Gerencia Administrativa																				
Contralor Regional																				
Comité Ejecutivo																				
Total	6	6	30	1	2	12	8	1	10	1	1	14	0	0	10	0	4	5	111	100,00

NOTA: La frecuencia es mayor que la muestra debido a que los que contestaron sí en la pregunta #4 seleccionaron mas de una alternativa.



ANÁLISIS:

Como puede observarse el 31.53%, de las empresas encuestadas que aseguraron evaluar el desempeño estratégico, afirman que es la Gerencia General la encargada de realizar dicha tarea; el 27.03%, que la Gerencia Financiera; 16.22%, que la Gerencia de Operación; el 12.61%, que la Junta Directiva; mientras que el restante 12.61%, afirmó que otros.

PREGUNTA #15

¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño estratégico de su empresa?

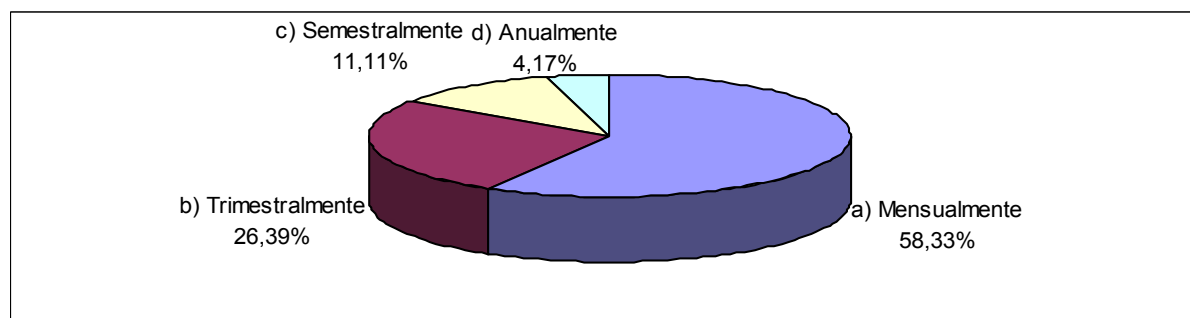
OBJETIVO.

Identificar cuál es la frecuencia con que se realiza la evaluación del desempeño estratégico de la empresa.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Mensualmente	3	3	8	1	1	5	1	1	3	0	0	7	0	0	3	0	2	4	42	58,33
b) Trimestralmente	1	1	4	0	1	2	2	0	1	0	1	3	0	0	2	0	0	1	19	26,39
c) Semestralmente	0	1	3	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	8	11,11
d) Anualmente	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4,17
Total	5	5	17	1	2	8	3	1	5	1	1	10	0	0	6	0	2	5	72	100,00

NOTA: La frecuencia es menor que la muestra porque este interrogante esta dirigida a los que contestaron sí en la pregunta #4



ANÁLISIS:

El 58.33%, de las empresas encuestadas que aseguraron evaluar el desempeño estratégico, afirman que realizan dicha actividad mensualmente; el 26.39%, trimestralmente; el 11.11%, semestralmente y el restante 4.17%, anualmente.

PREGUNTA #16

¿Se reúnen periódicamente los encargados de evaluar el desempeño estratégico de la empresa, para analizar los resultados obtenidos?

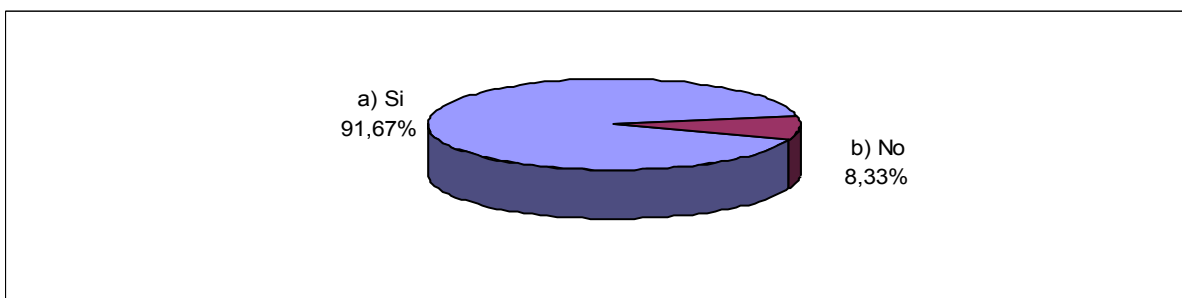
OBJETIVO:

Saber si se reúnen periódicamente los encargados de evaluar el desempeño estratégico de la empresa, para analizar los resultados obtenidos.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Si	5	4	15	1	2	8	3	1	5	0	0	9	0	0	6	0	2	5	66	91,67
b) No	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	6	8,33
Total	5	5	17	1	2	8	3	1	5	1	1	10	0	0	6	0	2	5	72	100,00

NOTA: La frecuencia es menor que la muestra porque esta interrogante es dirigida a los que contestaron si en la pregunta #4.



ANÁLISIS:

El 91.67%, de las empresas encuestadas que aseguraron evaluar el desempeño estratégico, afirman que los encargados de realizar dicha actividad sí se reúnen periódicamente para analizar los resultados obtenidos; mientras que el restante 8.33%, aseguró que no se reunían periódicamente para analizar dichos resultados.

PREGUNTA #17

¿Qué niveles jerárquicos dentro de la organización tienen acceso a la información obtenida como resultado de la evaluación del desempeño estratégico?

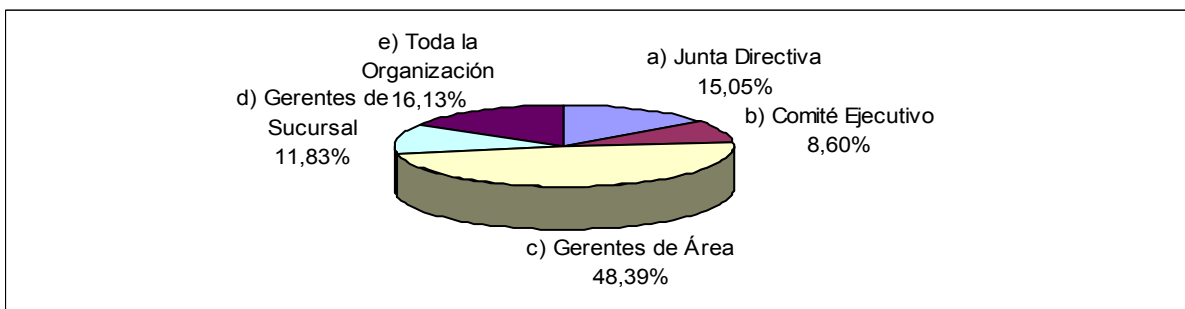
OBJETIVO:

Determinar cuales son los niveles jerárquicos que dentro de la organización, tienen acceso a la información obtenida como resultado de la evaluación del desempeño estratégico realizada.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Junta Directiva	0	1	3	0	1	2	1	0	3	0	0	2	0	0	1	0	0	0	14	15,05
b) Comité Ejecutivo	0	1	3	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	8	8,60
c) Gerentes de Área	5	3	6	1	2	5	3	1	4	1	0	6	0	0	4	0	2	2	45	48,39
d) Gerentes de Sucursal	1	0	0	1	1	1	1	0	2	0	0	2	0	0	0	1	1	1	11	11,83
e) Toda la Organización	0	3	3	0	0	2	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	3	15	16,13
Total	6	8	15	2	4	11	5	1	10	1	1	13	0	0	7	0	3	6	93	100,00

NOTA: La frecuencia es mayor que la muestra debido a que la pregunta es abierta y se dirige a los que respondieron sí en la pregunta #4.



ANÁLISIS:

Los resultados demuestran que el 48.39%, de las empresas encuestadas que aseguraron evaluar el desempeño estratégico, manifiesta que son los Gerentes de Área los que poseen acceso a la información obtenida como resultado de dicha actividad; el 16.13%, manifiesta que Toda la Organización; el 15.05%, la Junta Directiva; un 11.83%, los Gerentes de Sucursal y un 8.60%, el Comité Ejecutivo.

PREGUNTA #18

¿Cómo califica la forma en la que actualmente evalúan el desempeño estratégico de su empresa?

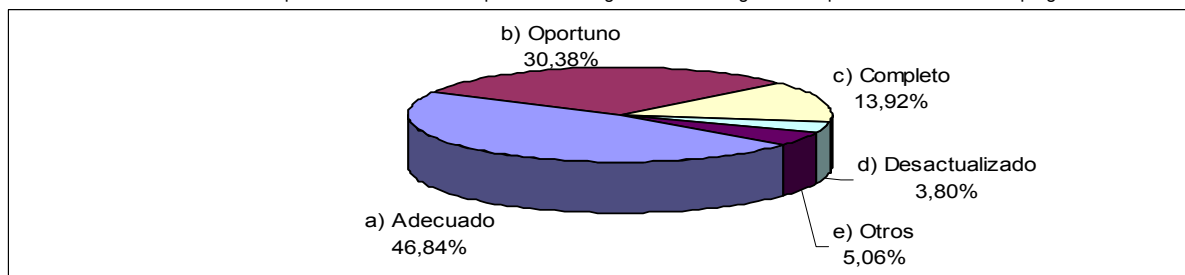
OBJETIVO:

Conocer qué calificación recibe la forma en la que actualmente evalúan el desempeño estratégico de la empresa.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Adecuado	5	1	9	1	1	5	1	1	3	1	0	4	0	0	1	0	1	3	37	46,84
b) Oportuno	0	2	5	0	1	3	0	0	3	0	0	3	0	0	4	0	1	2	24	30,38
c) Completo	0	1	3	0	0	0	2	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	1	11	13,92
d) Desactualizado	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	3,80
e) Otros	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4	5,06
Eficiente																				
Moderado																				
Sujeto a Mejorar																				
Total	5	5	20	1	2	9	3	1	7	1	1	10	0	0	6	0	2	6	79	100,00

NOTA: La frecuencia es menor que la muestra debido a que esta interrogante estaba dirigida a los que contestaron sí en la pregunta #4.



ANÁLISIS:

Según los datos obtenidos el 46.84%, de las empresas encuestadas que aseguraron evaluar el desempeño estratégico, califican de adecuada la forma en la que actualmente evalúan el desempeño estratégico; el 30.38%, la califican de oportuna; el 13.92%, opinan que es completa; el 3.80%, aseguran que es desactualizada y un 5.06%, otros como: eficiente, moderada y sujeta a mejora.

PREGUNTA #19

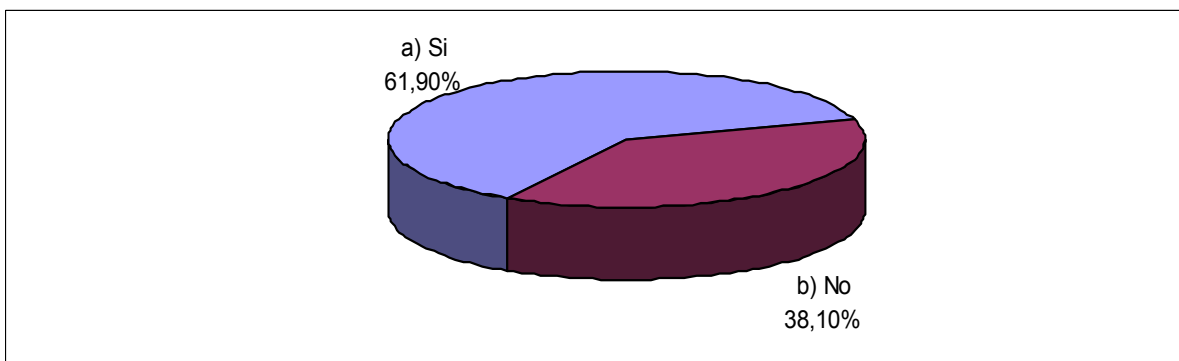
¿Considera que las herramientas tradicionales (indicadores financieros) utilizadas para evaluar el desempeño estratégico de las empresas poseen deficiencias?

OBJETIVO:

Determinar si se considera que las herramientas tradicionales (indicadores financieros) utilizadas para evaluar el desempeño estratégico de las empresas, poseen deficiencias.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Si	3	0	13	0	1	9	3	1	3	1	2	6	0	0	5	0	1	4	52	61,90
b) No	3	5	9	2	1	1	0	0	2	0	0	5	0	0	2	0	1	1	32	38,10
Total	6	5	22	2	2	10	3	1	5	1	2	11	0	0	7	0	2	5	84	100,00



ANÁLISIS:

La investigación de campo realizada demuestra que el 61.90%, de las empresas encuestadas consideran que las herramientas tradicionales utilizadas para evaluar el desempeño estratégico poseen deficiencias; mientras que el 38.10%, opinan lo contrario.

PREGUNTA #20

¿Cuáles de las siguientes deficiencias considera usted que poseen las herramientas tradicionales utilizadas para evaluar el desempeño estratégico de las empresas?

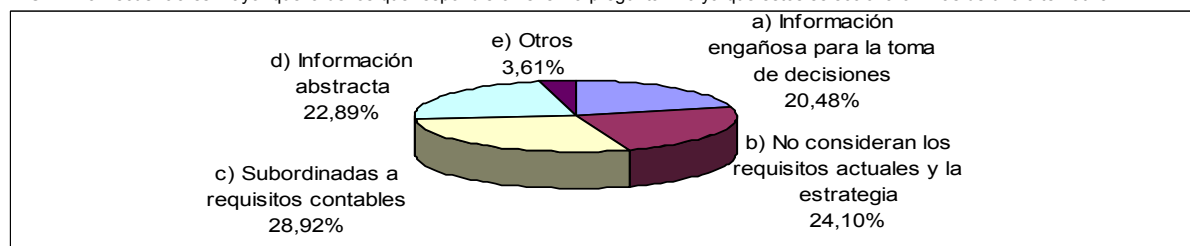
OBJETIVO:

Establecer cuáles deficiencias se considera que poseen las herramientas tradicionales utilizadas para evaluar el desempeño estratégico de las empresas.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Información engañosa para la toma de decisiones	2	0	3	0	0	4	2	0	1	1	1	0	0	0	2	0	0	1	17	20,48
b) No consideran los requisitos actuales y la estrategia	1	0	7	0	1	3	1	0	1	0	1	1	0	0	2	0	0	2	20	24,10
c) Subordinadas a requisitos contables	1	0	6	0	0	5	1	1	1	0	1	3	0	0	3	0	1	1	24	28,92
d) Información abstracta	2	0	1	0	0	4	2	0	3	0	0	4	0	0	1	0	1	1	19	22,89
e) Otros	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3	3,61
No consideran otras variables																				
Total	6	0	17	0	1	17	6	1	6	1	3	9	0	0	9	0	2	5	83	100,00

NOTA: La frecuencia es mayor que la de los que respondieron sí en la pregunta #19 ya que estos seleccionaron más de una alternativa.



ANALISIS:

El 28.92% de las empresas que afirmaron que las herramientas tradicionales utilizadas para evaluar el desempeño estratégico poseen deficiencias, opinan que la principal deficiencia, es que están subordinadas a requisitos contables; otro 24.10%, opina que no consideran los requisitos actuales y la estrategia; el 22.89%, que proporcionan información abstracta; el 20.48%, que proporcionan información engañosa para la toma de decisiones y el 3.61%, consideran otras deficiencias.

PREGUNTA #21

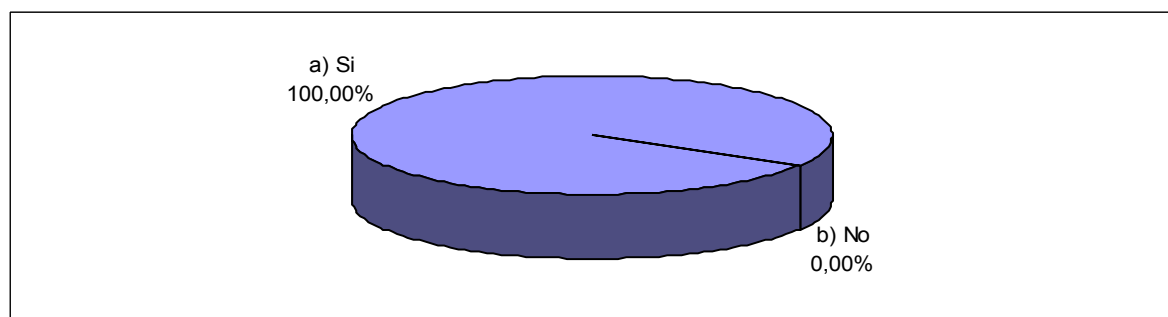
¿Considera usted que la evaluación del desempeño estratégico es un factor fundamental para aumentar el crecimiento y la competitividad empresarial?

OBJETIVO:

Conocer si se considera que la evaluación del desempeño estratégico es un factor fundamental para aumentar el crecimiento y la competitividad empresarial.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
Alternativas de la Respuesta																				
a) Si	6	5	22	2	2	10	3	1	5	1	2	11	0	0	7	0	2	5	84	100,00
Ayuda a la toma de decisiones																				
Permite redefinir estrategias																				
Permite corregir desviaciones																				
b) No	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Total	6	5	22	2	2	10	3	1	5	1	2	11	0	0	7	0	2	5	84	100,00



ANÁLISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada el 100%, de las empresas encuestadas consideran que la evaluación del desempeño estratégico es un factor fundamental para aumentar el crecimiento y la competitividad empresarial.

PREGUNTA #22

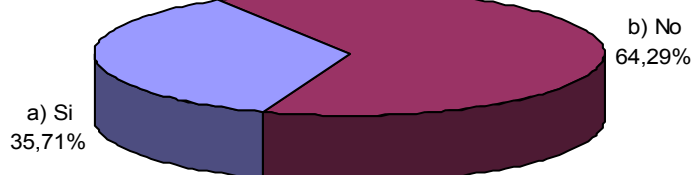
¿Sabe usted de la existencia de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico que combine tanto indicadores financieros como no financieros agrupados en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, proceso interno y formación y crecimiento?

OBJETIVO:

Establecer si en las empresas se conoce acerca de la existencia de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico que combine tanto indicadores financieros como no financieros agrupados en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, proceso interno y formación y crecimiento.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Si	1	2	11	0	0	4	1	0	2	0	1	4	0	0	3	0	0	1	30	35,71
b) No	5	3	11	2	2	6	2	1	3	1	1	7	0	0	4	0	2	4	54	64,29
Total	6	5	22	2	2	10	3	1	5	1	2	11	0	0	7	0	2	5	84	100,00



ANÁLISIS:

Según la información obtenida el 64.29%, de la muestra, no conoce acerca de la existencia de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico y el restante 35.71%, asegura poseer conocimiento de la existencia de dicho sistema.

PREGUNTA #23

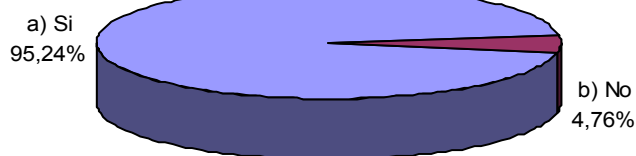
¿Estaría interesada su empresa en conocer acerca de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico como el anterior mencionado?

OBJETIVO:

Identificar si la empresa estaría interesada en conocer acerca de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Si	6	4	21	2	2	9	3	1	5	1	2	11	0	0	7	0	2	4	80	95,24
b) No	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	4,76
Total	6	5	22	2	2	10	3	1	5	1	2	11	0	0	7	0	2	5	84	100,00



ANÁLISIS:

De acuerdo a la investigación realizada 95.24%, de las empresas encuestadas estarían interesadas en conocer acerca de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico y sólo un 4.76%, aseguró no poseer ningún interés sobre el tema.

PREGUNTA #24

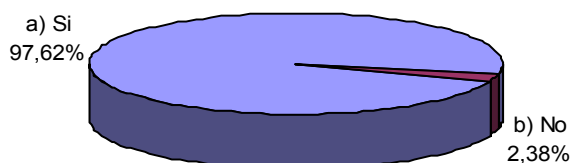
¿Considera necesario la implementación de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico en las grandes empresas del sector comercio?

OBJETIVO:

Determinar si se considera necesario la implementación de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico en las grandes empresas del sector comercio.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Si	6	4	22	2	2	9	3	1	5	1	2	11	0	0	7	0	2	5	82	97,62
b) No	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2,38
Total	6	5	22	2	2	10	3	1	5	1	2	11	0	0	7	0	2	5	84	100,00



ANÁLISIS:

Como puede observarse del total de unidades de análisis el 97.62%, consideran necesario la implementación de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico en las grandes empresas del sector comercio; mientras que el 2.38%, no lo consideran necesario.

PREGUNTA #25

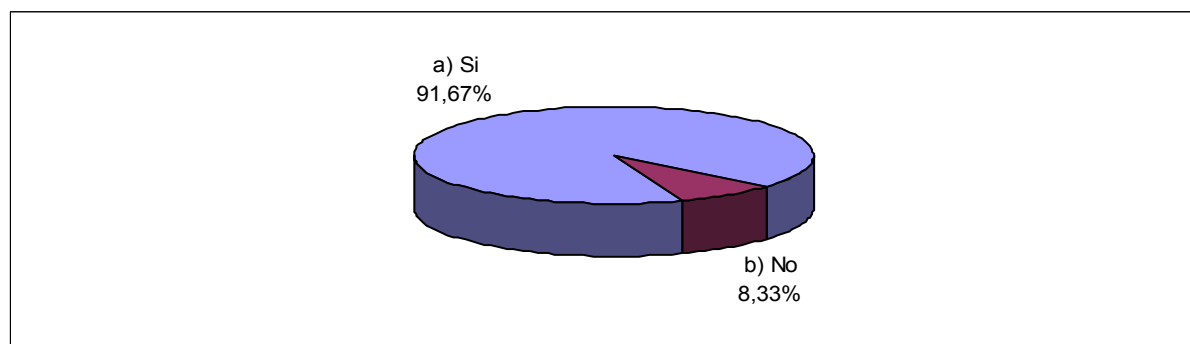
¿Estaría dispuesto a implementar dentro de su empresa un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño estratégico?

OBJETIVO:

Establecer si la empresa estaría dispuesta a implementar un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico.

CUADRO RESUMEN:

Datos de Clasificación Alternativas de la Respuesta	GERENTE DE AREA									GERENTE DE SUCURSAL									TOTALES	
	Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Comercio al por Mayor			Comercio al por Menor			Restaurantes y Hoteles			Fr	%
	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	Hasta 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años		
a) Si	6	4	21	2	2	9	3	1	5	1	2	11	0	0	5	0	1	4	77	91,67
b) No	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	7	8,33
Total	6	5	22	2	2	10	3	1	5	1	2	11	0	0	7	0	2	5	84	100,00



ANÁLISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 91.67%, de las empresas encuestadas estarían dispuestas a implementar un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico; mientras que un 8.33%, afirman no estar interesadas en implementar dicho sistema.

6. CONCLUSIONES.

Partiendo de la información obtenida a través de la investigación de campo realizada en las grandes empresas del sector comercio ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador y habiendo realizado el análisis e interpretación correspondiente se concluye que:

- a. La mayoría de las empresas investigadas cuentan con una misión y visión definida contrastando con la totalidad de ellas, que aseguraron contar tanto con una estrategia empresarial así como con objetivos y metas estratégicas.
- b. Una gran parte de las empresas sujetos de estudio afirman evaluar el desempeño estratégico, contando para ello con una serie de herramientas especializadas, dentro de las cuales se destaca como la más utilizada el análisis de las desviaciones de los resultados financieros.
- c. De las empresas que aseguraron evaluar el desempeño estratégico un 87.50%, afirmó utilizar indicadores o ratios para llevar a cabo dicha actividad, destacando el uso de indicadores financieros; pero a la vez la mayoría reconoce que dentro de sus organizaciones tanto los indicadores financieros como los no financieros poseen igual peso, ya que ambos son importantes y se complementan. La mayoría de dichas empresas afirman que existe una interrelación definida entre los indicadores que utilizan, lo cual contribuye a comunicar la estrategia y a alcanzar los objetivos y metas propuestas.

e. Generalmente las empresas que realizan evaluación del desempeño estratégico lo hacen de forma mensual y es la Gerencia General la encargada de llevar a cabo dicha actividad seguida por la Gerencia Financiera. Además la mayoría de esas empresas afirman que la información obtenida de dicha evaluación es conocida principalmente por los Gerentes de Área.

f. La mayoría de las empresas encuestadas consideran que las herramientas tradicionales utilizadas para evaluar el desempeño estratégico, poseen deficiencias destacándose entre ellas; principalmente, la subordinación a los requisitos contables y el no considerar los requisitos actuales de la empresa y su estrategia.

g. La totalidad de las empresas sujetos de estudio consideran que la evaluación del desempeño estratégico es un factor fundamental para aumentar el crecimiento y la competitividad empresarial debido a que facilita la redefinición de estrategias, corrección de desviaciones y ayuda a la toma de decisiones.

h. Se ha determinado que un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, tendría un alto grado de aceptación por parte de las grandes empresas del sector comercio, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador ya que como lo reflejan los resultados obtenidos más del 90% de ellas estarían interesadas en conocer acerca del sistema y reconocen la necesidad que existe de implementarlo.

7. RECOMENDACIONES.

Después de haber establecido las conclusiones pertinentes acerca de la investigación de campo realizada, en las grandes empresas del sector comercio, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, se recomienda lo siguiente:

- a. La utilización de herramientas especializadas para evaluar el desempeño estratégico que no se centren sólo en los resultados financieros; sino, también en los resultados no financieros que son, en realidad, los que generan o posibilitan el éxito financiero y a la vez muestran el desempeño actual de la organización como un todo.
- b. Que las empresas comuniquen a todos sus integrantes tanto la forma de evaluar el desempeño estratégico como los resultados obtenidos a través de dicha evaluación a fin de poder alcanzar los objetivos y metas estratégicas propuestas; como resultado del esfuerzo, la colaboración y el compromiso que dicho conocimiento generaría en todo el personal.
- c. Que las empresas identifiquen las interrelaciones existentes entre todos y cada uno de los indicadores, utilizados para realizar la evaluación del desempeño estratégico, a través del establecimiento de relaciones causa-efecto que permitan determinar si dichos indicadores contribuyen a alcanzar los objetivos para los cuales han sido creados o seleccionados.
- d. La creación de una unidad especializada, encargada de llevar a cabo la evaluación del desempeño estratégico de la empresa, que esté integrada por un grupo multidisciplinario de profesionales de las distintas áreas funcionales de la empresa; con el fin de descentralizar, profundizar y evaluar objetivamente el desempeño estratégico empresarial.
- e. Con el objeto de mejorar la competitividad de las grandes empresas del sector comercio, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, se recomienda la implementación de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, que combine tanto indicadores financieros como no financieros agrupados en cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES.

En la actualidad la mayoría de los sistemas de evaluación del desempeño estratégico utilizados en las empresas se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros, por lo que su desempeño corporativo se refleja en los reportes financieros, los cuales se basan en hechos pasados que colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo, por lo que se deja de lado indicadores no financieros importantes que también ayudan a alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Por lo tanto, la propuesta que se realiza a las grandes empresas del sector comercio, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, es con el propósito de satisfacer la necesidad que existe en estas empresas, de contar con un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, que combine tanto indicadores financieros como no financieros a través de cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento; con el objetivo de mejorar la competitividad de dichas empresas, pues en la actualidad con el surgimiento de constantes cambios tecnológicos, socioculturales, económicos y políticos sitúan a las organizaciones en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa.

Con el objetivo de presentar un documento que aclare todos los aspectos relacionados con este sistema, se dan a conocer puntos importantes que se encuentran dentro de él, así por ejemplo: objetivos, importancia y beneficios que proporcionara a las grandes empresas del sector comercio, el desarrollo e

implementación de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico. Además se plantea el alcance que tiene la propuesta como una herramienta estratégica eficaz y eficiente que contribuye a mejorar la competitividad de las organizaciones.

El diseño del sistema parte de la estrategia de la empresa, la cual se debe comunicar a través de una visión y misión comprensible desde todos los niveles de la organización, pues es la mejor forma de alcanzar lo propuesto, por lo que se hace necesaria la determinación de objetivos, etapas y todo un proceso integrado en cuatro perspectivas. También se detallan acciones complementarias que contribuyen a la construcción e implementación del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico.

B. OBJETIVOS.

1. GENERAL.

Diseñar un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico para mejorar la competitividad de las grandes empresas del sector comercio, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

2. ESPECIFICOS.

- Proporcionar a las grandes empresas del sector comercio una herramienta que facilite la determinación y utilización adecuada de indicadores estratégicos que permitan realizar una mejor planeación y control de las actividades organizacionales.
- Proporcionar una visión general sobre la forma en la que se puede desarrollar un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico.

- Establecer los lineamientos a seguir que contribuyan a la implementación de un sistema integral, en forma eficaz y eficiente que facilite la evaluación del desempeño estratégico de las grandes empresas del sector comercio.

C. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.

Actualmente el país se encuentra enfrascado en una tarea que involucra a todos los sectores productivos que conforman el sistema económico; la cual consiste en el perfeccionamiento empresarial, en cuyo proceso se depositan las mejores esperanzas para que las empresas alcancen niveles de competitividad acordes a las exigencias actuales y futuras del mercado; que permitan acelerar el ritmo del crecimiento económico. Por tal motivo, para que las organizaciones puedan obtener mejores resultados es necesario y de fundamental importancia que posean una visión clara del camino que deben seguir y que se aseguren de no apartarse de él, a través de la utilización de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, el cual no sólo se base en los tradicionales indicadores financieros; sino también, que combine indicadores no financieros que ayuden a descubrir y corregir a tiempo las desviaciones que se susciten en el desarrollo y puesta en marcha de las estrategias empresariales.

Otro aspecto que realza la importancia de este sistema, es el hecho de que se centra principalmente en un pequeño grupo de medidas estratégicas seleccionadas deliberadamente para alcanzar un equilibrio integrador entre los indicadores financieros y los indicadores no financieros.

1. IMPORTANCIA.

a. Para el sistema económico.

Es de gran importancia para el sistema económico debido a que el mejoramiento de la competitividad de las grandes empresas comerciales, que surge a raíz de la aplicación de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, muestra

un comportamiento ascendente tanto en el corto plazo como en el largo plazo, con lo que se asegura el posicionamiento de dichas empresas en el mercado y como consecuencia de ello se contribuye al crecimiento y desarrollo económico del país.

b. Para el sector comercio.

Para el sector comercio en general y específicamente para las empresas que lo conforman sin importar el tamaño y sub-sector al cual pertenezcan; el contar con una herramienta especializada para la evaluación de su desempeño estratégico es de gran importancia en la consecución de la estrategia empresarial; por lo que se hace necesaria la existencia de un sistema que combine tanto indicadores financieros como no financieros, ya que el control financiero tradicional se adapta mal al entorno tan cambiante y competitivo de este sector, por el simple hecho de que la información que produce este tipo de control es a menudo desfasada e imprecisa para usarla como base en la toma de decisiones sobre clientes, productos y otros aspectos importantes relacionados con la actividad principal que llevan a cabo las empresas aglutinadas en el sector comercio.

c. Para las grandes empresas del sector comercio.

Durante mucho tiempo los indicadores financieros han sido el centro fundamental de la evaluación del desempeño estratégico de las empresas, sin embargo en la actualidad, a escala mundial, se presta mucha atención a los indicadores no financieros, utilizados para evaluar el desempeño de las organizaciones, ya que son los que potencian el crecimiento de los resultados financieros tanto en el corto como el largo plazo, razón por la cual la utilización de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico es de gran importancia, si lo que se busca es aumentar el crecimiento empresarial.

Por otra parte, enfocarse solamente en indicadores financieros para una evaluación del desempeño estratégico, es inadecuado en un sector donde el principal generador de beneficios económicos es el cliente, por lo que es fundamental, mejorar o aumentar la eficiencia y eficacia con las que se satisfacen sus necesidades.

Otro punto que reviste de gran importancia al sistema propuesto para las grandes empresas, es el hecho de que este se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana, ya que lo que se hace hoy dentro de la organización, tal vez tenga un impacto financiero en el futuro, o sea, que el enfoque de la empresa se ensancha para vigilar constantemente los indicadores básicos no financieros, ya que con ellos se asegura el buen desempeño. Además estas empresas obtienen mayor conocimiento acerca de cuales son los procesos críticos en los que deben ser excelentes con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos planteados, todo esto como resultado del proceso de creación del sistema dentro de la organización y de las relaciones causa-efecto que deben existir entre los indicadores estratégicos que se utilizan para realizar la evaluación del desempeño.

2. BENEFICIOS.

Este sistema cuenta con ventajas que lo convierten en la piedra angular del control de la gestión estratégica de las empresas logrando que éstas se desenvuelvan eficientemente ante un entorno competitivo. Dentro de estas ventajas se mencionan las siguientes:

- a. Toma en cuenta tanto indicadores financieros como otros indicadores no financieros, menos tangibles, como la satisfacción del cliente, los plazos de entrega, el tiempo de espera de nuevos productos y un mayor nivel de conocimiento técnico de los empleados.
- b. Clarifica cómo las acciones del día a día afectan los resultados empresariales, no sólo en el corto plazo, sino también en el largo plazo.
- c. Una vez que el sistema esta en marcha se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, integrar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión.

- d. Puede utilizarse como una herramienta para aprender acerca del negocio, pues la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.
- e. Proporciona información más comprensible para los empleados, ya que éstos, logran identificar la relación existente entre su trabajo y los diferentes indicadores que utiliza la empresa para evaluar el desempeño estratégico.
- f. La utilidad del sistema se evidencia, aún en aquellas empresas cuyos integrantes no hayan alcanzado el desarrollo de conocimientos y habilidades requeridas para el cumplimiento de los objetivos de los cuales son responsables.

D. ALCANCE DE LA PROPUESTA.

La creación de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico está orientado a las grandes empresas del sector comercio, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, con el fin de que estas mejoren su competitividad dentro del sector.

La propuesta se enfoca a la gran empresa del sector comercio, ya que hoy en día dichas organizaciones están compitiendo en entornos cada vez más complejos, por lo que es necesario la existencia de instrumentos que les garanticen la consecución del éxito empresarial.

Este sistema proporciona un amplio marco de traducción e interpretación de la visión y la estrategia en planes de acción para la estructura necesaria de un sistema de gestión y medición estratégica; que contribuya a la innovación de productos, servicios y procesos, a la capacitación del recurso humano, a la creación de valor en el largo plazo, a la identificación de clientes meta y a mejorar la capacidad de enfrentar los cambios en el mercado con el menor tiempo de respuesta; por lo que ayuda a crear un poderoso clima de aprendizaje continuo dentro de la organización.

La aplicación de la propuesta no es exclusiva de la gran empresa, ni mucho menos del sector comercio, ya que la elaboración del sistema esta sujeto a los diferentes escenarios que presenta cada sector, así como a las condiciones de la empresa en la que se quiere implementar.

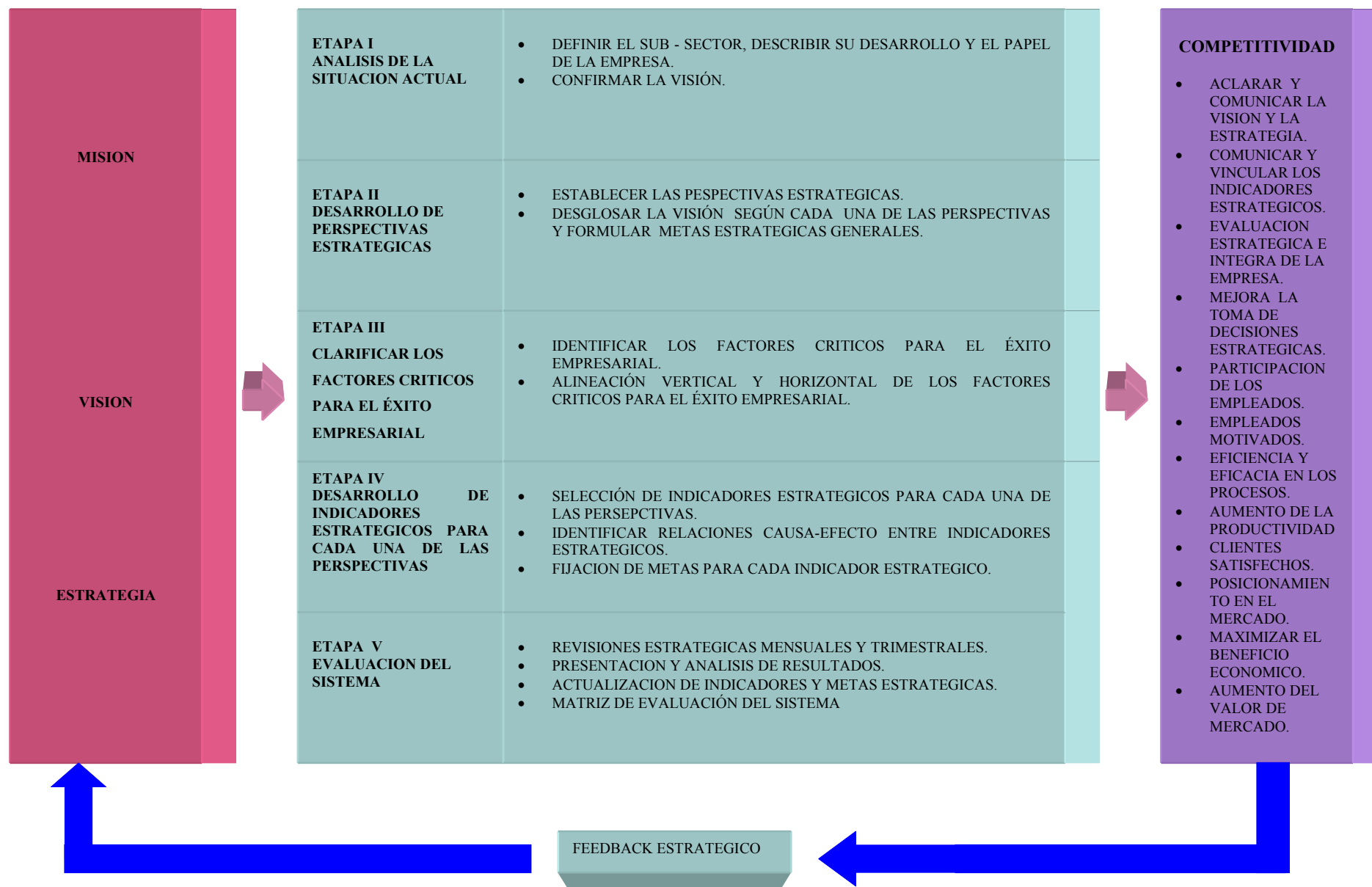
E. DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ESTRATEGICO.

1. DEFINICION DE SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ESTRATEGICO.

El Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura (Indicadores no financieros), derivados de la visión y estrategia de la organización; y además contempla la actuación empresarial desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

En otras palabras, con este sistema las empresas ahora pueden evaluar la forma en que crean valor para sus clientes, presentes y futuros; y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para asegurar su actuación futura; mientras siguen reteniendo, por medio de la perspectiva financiera un interés en la actuación a corto plazo.

2.ESQUEMA DEL SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ESTRATEGICO.



3. OBJETIVOS.

3.1 GENERAL.

Combinar en forma equilibrada indicadores financieros y no financieros con el fin de evaluar de manera integral el desempeño estratégico de la empresa.

3.2 ESPECIFICOS.

- Definir una estructura de gestión que estimule y contribuye a comprender y analizar las relaciones causa-efecto existentes entre las metas e indicadores estratégicos.
- Posibilitar la evaluación de la empresa mediante el desarrollo de diferentes perspectivas estratégicas.
- Establecer la metodología idónea para que la empresa pueda identificar los procesos en los cuales debe ser excelente para alcanzar el éxito estratégico.

4. DESARROLLO DEL SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ESTRATEGICO.

4.1 MISION, VISION Y ESTRATEGIA.

El Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico parte de la misión, visión y estrategia de la empresa las cuales se traducen en indicadores y metas estratégicas, derivadas de cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento; con el propósito de realizar una evaluación integral que combine tanto indicadores financieros como no financieros para mostrar una imagen más completa y significativa de la organización.

Para tener una idea más clara de los insumos básicos utilizados en el desarrollo del sistema se parte de la siguiente conceptualización:

a. Misión: Es el propósito central de la empresa, el más importante, por el que trabajan y se esfuerzan los miembros de la misma, es la razón de ser de la empresa.

b. Visión: Descripción imaginativa y alentadora del papel y de los objetivos futuros de una organización, que significativamente van más allá de su entorno actual y de su posición competitiva.

c. Estrategia: Es un enunciado que muestra cómo se han de alcanzar los objetivos principales de una organización en un período concreto. Casi siempre se limitan a la lógica general para alcanzar los objetivos.

4.2 ETAPA I

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.

El objetivo de esta etapa es definir el sub-sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa, así como confirmar la visión de la misma. De tal manera que se realice un análisis de la situación actual con el fin de pronosticar la situación futura.

4.2.1 DEFINIR EL SUB-SECTOR, DESCRIBIR SU DESARROLLO Y EL PAPEL DE LA EMPRESA.

El propósito de este punto es establecer los cimientos de un consenso sobre las características y requisitos del sub-sector comercio al cual pertenece la empresa, así como llegar a una definición clara de la posición actual de la empresa y su papel dentro del sub-sector. Además se alcanza un acuerdo sobre la forma en que evolucionará el sector en el futuro. La forma adecuada de hacer este trabajo es mediante entrevistas individuales, realizadas por el grupo encargado del proyecto,

principalmente con los altos ejecutivos y líderes de opinión más influyentes dentro de la empresa.

En las entrevistas, es importante intentar alcanzar una visión de la empresa y sus características desde todos los ángulos posibles, para lo cual es recomendable auxiliarse de herramientas como el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), ya que a través de este modelo se puede analizar lo que la empresa puede hacer hoy (los puntos fuertes y débiles de la organización) y lo que podría hacer en relación con el entorno (oportunidades y amenazas externas).

CUADRO N.º 4
ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS
(FODA).

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	PUNTOS FUERTES ✓ Misión y Visión Definidas. ✓ Estrategia Empresarial Definida. ✓ Objetivos y Metas Estratégicas Definidas. ✓ Disposición a Utilizar Nuevas Herramientas de Control de gestión Estratégico. ✓ Evalúan el Desempeño Estratégico.	PUNTOS DEBILES ✓ Misión y Visión No Compartida por Todos los Miembros de la Organización. ✓ Evaluación del Desempeño Estratégico en base a Indicadores Financieros. ✓ La Forma en que Evalúan el Desempeño Estratégico no es Comunicada a Todos los Miembros de la Organización. ✓ Falta de Comunicación de los Resultados Obtenidos a través de la Evaluación del Desempeño Estratégico.
EXTERNO	OPORTUNIDADES ✓ Desarrollo e Implementación de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico. ✓ Apertura de Nuevos Mercados. ✓ Surgimiento de Nuevas Tecnologías. ✓ Otras Empresas Buscan Alianzas Estratégicas.	AMENAZAS ✓ Falta de Seguridad y Orden Pública. ✓ Regulaciones y Burocracia en los Trámites de importación. ✓ Demanda Insuficiente. ✓ Competencia Desleal. ✓ Falta de Seguridad y Orden Público. ✓ Ingreso de Competidores Extranjeros.

Dentro de este punto es aconsejable documentar las entrevistas e informar sobre las opiniones que aparezcan en ellas, especialmente si hay opiniones que disienten sobre cuestiones esenciales. También es importante averiguar qué creen que pasará en el futuro, las personas involucradas; este procedimiento requiere de una combinación de investigación y entrevistas con personas que tienen intereses en la empresa y con gente de los distintos niveles organizativos.

Para no influir en los entrevistados y conocer su visión de futuro, se aconseja comenzar la conversación simplemente preguntando: ¿cómo cree usted que evolucionará el sub-sector en el futuro?; esto con el propósito de asegurar el grado de consenso dentro del grupo, por lo cual no es aconsejable definir más concretamente la industria o el futuro con lo cual se deja espacio para los diferentes conceptos que las personas entrevistadas tengan sobre el sub-sector. La información sobre estas diferencias puede resultar útil más tarde al discutir cuestiones relacionadas con la evolución del negocio.

4.2.2 CONFIRMAR LA VISION.

Dado que el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, se basa en una visión global compartida, es esencial confirmar la existencia real de dicha visión conjunta, ya que el sistema aportará a la empresa una visión más centrada que antes, por lo que las consecuencias de una visión mal encaminada pueden ser muy serias. La importancia de este punto parte del hecho de que para tener éxito, la empresa debe centrarse en un camino común de desarrollo basado en una visión común, compartida por toda la organización, de la situación interna y externa y de los principales factores de éxito.

Todo lo planteado en el párrafo anterior se logrará a través de un seminario conjunto con la asistencia de altos ejecutivos y líderes de opinión de la empresa. Una vez confirmada la visión, pero antes de seguir adelante con el desarrollo del sistema, se obtiene la última confirmación de la percepción que cada participante tiene de la

visión; para ello se le pedirá a cada participante que describa cómo cree que será la empresa una vez alcanzada la visión.

Antes de que se adopte definitivamente la visión se plantean las siguientes preguntas:

- a. ¿La visión nos da la confianza que necesitamos?
- b. ¿La visión nos propone el reto que necesitamos?
- c. ¿La visión nos puede ayudar a formular nuestras metas organizacionales de manera satisfactoria?
- d. ¿Sentimos que la visión tiene significado y que es nuestra?

4.3 ETAPA II

DESARROLLO DE PERSPECTIVAS ESTRATEGICAS.

Una vez que se ha definido el sub-sector, descrito su desarrollo y el papel de la empresa, así como la confirmación de la visión; se establecen las diferentes perspectivas estratégicas sobre las cuales se desarrolla el sistema y se desglosa la visión según cada una de las perspectivas, formulando a la vez metas estratégicas generales.

4.3.1 ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS ESTRATEGICAS.

El establecimiento de las perspectivas estratégicas se hace principalmente por lógica empresarial con una clara interrelación entre ellas a fin de alcanzar el equilibrio que caracteriza al Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico. Dicho sistema se basa en cuatro perspectivas: la financiera, ya que en esta perspectiva se encuentran los principales indicadores financieros para evaluar el desempeño estratégico que nos ayudaran a evaluar la forma en que se crea valor para los accionistas; la del cliente, en la que se acostumbra incluir varias medidas fundamentales relacionadas con los clientes y con la forma en que la empresa busca crear valor para ellos; la del proceso interno, de la que se derivan las medidas

relacionadas con los procesos internos que tienen mayor impacto con la satisfacción del cliente y por lo tanto en la consecución de las metas financieras; y la de formación y crecimiento, en la que se desarrollan los principales indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización que puede proceder de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos que son necesarios para crear valor para los accionistas, para los clientes y para lograr la excelencia en los procesos internos.

El desarrollo de las perspectivas, entonces, indicara de qué manera propone la dirección desarrollar la organización, así como los productos y servicios ofrecidos con el propósito de simplificar los procesos y/o añadir valor para los clientes; estos efectos se deben observar a continuación desde la perspectiva financiera.

Para llevar a cabo esta actividad se desarrolla un seminario, con la asistencia de altos ejecutivos de la empresa y líderes de opinión dentro la misma, en el cual el grupo encargado del proyecto expondrá, con la ayuda de un consultor externo especialista en el tema, cada una de las perspectivas estratégicas establecidas.

4.3.2 DESGLOSAR LA VISION SEGÚN CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS Y FORMULAR METAS ESTRATEGICAS GENERALES.

En este punto se transforma la visión en términos tangibles a partir de las cuatro perspectivas estratégicas establecidas con anterioridad, con lo que se logra alcanzar el equilibrio integrador que es la característica exclusiva del sistema. Este proceso es la parte más importante del verdadero trabajo de desarrollo del sistema y se realiza a través de un seminario con la asistencia de altos ejecutivos y los encargados del proyecto.

Una manera de poner esta fase del proceso en marcha es pedirle a los participantes que describan las reglas de procedimientos generales que más fácil y eficazmente llevarían a la empresa a la visión y estrategia buscada. La descripción debe basarse

en las diferentes perspectivas establecidas con anterioridad y en cierto modo en cada una de ellas. Un punto de partida adecuado podría ser la descripción anterior de cómo será la empresa en el futuro; a partir de ella, se pueden identificar las reglas de procedimientos y metas estratégicas generales adecuadas en unos cuantos aspectos: rentabilidad a corto y largo plazo; formas de competir de la empresa, por ejemplo en la fijación de precios y en los plazos de entrega; organización de la empresa y por lo tanto el tipo de formación que se debe cultivar y del que se debe disponer dentro de ella. Otras metas estratégicas generales a fijar están relacionadas con las áreas en las que la empresa desarrollara sus productos y servicios y con la persona que será el responsable de su desarrollo. Como resultado de esta actividad surgirá una declaración para cada perspectiva que indicara las metas estratégicas generales, por orden de prioridad que contribuirán a alcanzar la visión buscada.

La consecuencia automática será que las metas estratégicas generales se basarán en la visión; la organización lo apreciara mucho, dado que la visión quedara más especificada y será más fácil entender su significado real en la práctica y sus efectos sobre el funcionamiento diario de la empresa. Para la formulación de las metas estratégicas generales para cada una de las perspectivas se consideran los aspectos que se exponen a continuación:

a. La Perspectiva Financiera.

Aquí se muestran los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en otras perspectivas al tiempo que se establecen varias de las metas estratégicas a largo plazo y, por tanto una gran parte de las reglas y premisas de procedimientos generales para las demás perspectivas derivadas de la estrategia general y de la visión de la empresa. Además se desarrolla una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad; en otras palabras en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales de evaluación del desempeño estratégico en forma de indicadores financieros.

b. La Perspectiva del Cliente.

En esta parte se realiza una descripción de cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface la demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello; esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, ya que si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo por coste-efectividad las necesidades de los clientes, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y el negocio desaparecerá.

Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. Para lo que hay que conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los clientes, con el fin de desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio; pues si no se llega a familiarizar con esos detalles no se pueden formular las metas estratégicas generales en relación con los clientes y mercado para avanzar hacia otras perspectivas. También es importante que estos análisis se basen en lo que el cliente realmente aprecia, y no en la opinión convencional que de él tenga la empresa como sucede con frecuencia, ya que de lo contrario, será imposible realizar una evaluación objetiva dentro de esta perspectiva.

c. La Perspectiva del Proceso Interno.

En la formulación de las metas estratégicas generales para esta perspectiva primero se identifican los procesos de la empresa en un nivel general y luego analizarlos con mayor detalle, con el propósito de separar todos aquellos que no crean valor para el cliente, ni directa ni indirectamente. Los procesos restantes se describen en términos de costos, tiempo requerido y certeza de calidad; los resultados obtenidos de dicha descripción proporcionarán la base para la evaluación de estos procesos.

Algunos de los procesos a describir y analizar son los contribuyen a extender la base de clientes y los que afectan directamente su fidelidad, dentro de los cuales se

encuentran los procesos de producción y entrega, así como los relacionados con los servicios.

Esta perspectiva es principalmente un análisis de los procesos internos de la empresa con el objetivo de dar respuesta a la pregunta ¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran también satisfacer las expectativas de los accionistas?.

d. La Perspectiva de Formación y Crecimiento.

Para la formulación de las metas estratégicas generales dentro de esta perspectiva se considera no sólo lo que la empresa tiene que hacer para mantener y desarrollar el conocimiento necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y la productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. Dado que el conocimiento es cada vez más un bien perecedero, será muy importante decidir cuáles son las competencias básicas que la empresa debe cultivar como base de su futuro desarrollo, así mismo tendrá que determinar la forma de obtener ese conocimiento.

También se describirá la infraestructura interna necesaria para la transmisión de información y el proceso de toma de decisiones en términos generales, o dicho de otro modo la estructura y las condiciones existentes para desarrollar la organización de aprendizaje, que férreamente defienda la posición de la empresa en el mercado, contribuyendo a formar una estructura que desarrolle y mantenga un alto grado de motivación y un enfoque en la visión.

4.4 ETAPA III

CLARIFICAR LOS FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

En esta etapa se identifican los factores críticos para el éxito empresarial y se realiza la alineación vertical y horizontal de dichos factores que contribuirán a alcanzar las

metas estratégicas generales para cada una de la perspectivas formuladas con anterioridad.

4.4.1 IDENTIFICAR LOS FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL.

Este punto significa dejar atrás las descripciones presentadas anteriormente respecto a las perspectivas y metas estratégicas generales para pasar a discutir y juzgar qué es lo que hace falta para que la visión y la estrategia tengan éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados; en otras palabras, la empresa tiene que decidir ahora cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad. Al hablar de factores críticos para el éxito empresarial nos referimos a aquellas actividades o logros que tienen que realizarse para garantizar el cumplimiento de las metas estratégicas generales. Este proceso también se lleva a cabo a través de un seminario conjunto con la asistencia de altos ejecutivos, líderes de opinión y el grupo encargado del proyecto; una forma adecuada de realizarlo es formar grupos de discusión para determinar cuales son los cinco factores más importantes a considerar para alcanzar las metas estratégicas generales establecidas previamente.

En una sesión conjunta posterior, que resume y continua la discusión anterior, generalmente se alcanza un acuerdo amplio sobre un conjunto de factores reales que son indispensables para tener éxito y la lista de estos será la base para proceder a identificar tres o cuatro factores críticos de éxito para cada perspectiva estratégica. Para cada una de las perspectivas seleccionadas se pueden mencionar algunos ejemplos de factores críticos para el éxito empresarial: para la perspectiva financiera, el control de costos, la rentabilidad y la calidad del crédito; para la perspectiva del cliente, la satisfacción del cliente y la relación con él, el cumplimiento del servicio y la capacidad de respuesta, y la entrega y valor del producto; para la perspectiva del proceso interno, la eficacia y calidad de los procesos, y la capacidad y disponibilidad de tecnología, y los tiempos de espera pedido / tienda; para la perspectiva de formación y crecimiento, el desarrollo y formación empresarial, los sistemas de

información y las eficacias operativas. Es de suma importancia tener en cuenta que los factores críticos para el éxito empresarial varían de una organización a otra dependiendo de su visión, estrategia y del mercado en el cual compita.

4.4.2 ALINEACION VERTICAL Y HORIZONTAL DE LOS FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL.

Antes de seleccionar los indicadores estratégicos para cada una de las perspectivas, es importante alinear los factores críticos para el éxito empresarial identificados para cada una de las perspectivas estratégicas que componen el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, tanto vertical como horizontalmente, para corroborar si el sistema es internamente coherente hasta un punto razonable relacionado con sus aspectos más destacados.

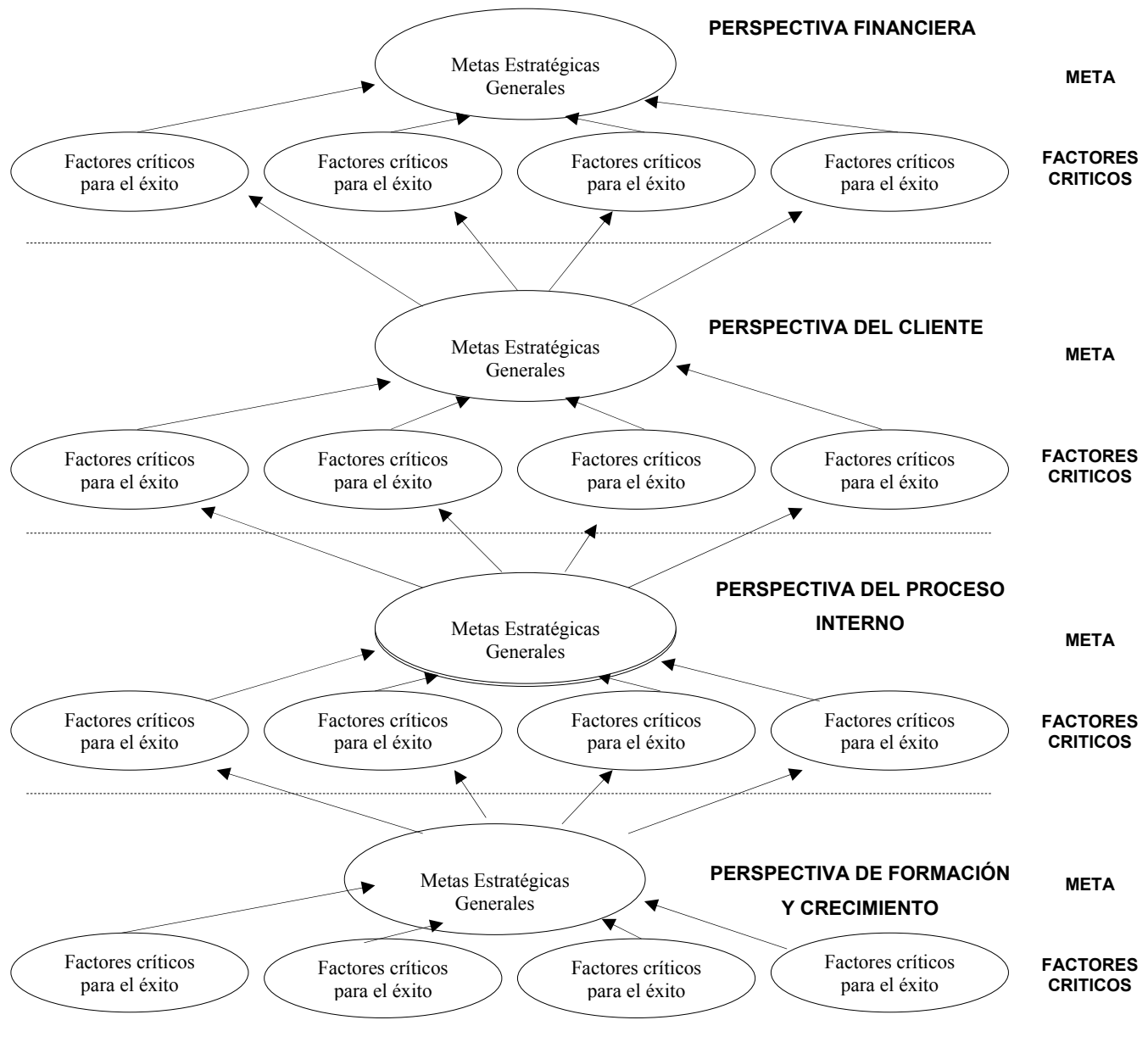
La alineación vertical es más o menos automática ya que cada factor crítico de éxito que se va identificando se clasifica por orden de prioridad y es comunicado a todos los integrantes de la organización. La forma más sencilla de alinear los factores críticos para el éxito, horizontalmente, es preparar un bosquejo que contenga cada uno de los factores seleccionados para cada perspectiva, en el cual se pueda verificar la interrelación existente entre dichos factores dentro de cada perspectiva con las metas estratégicas generales; así como la interrelación de las perspectivas entre sí; todo esto a través del establecimiento de relaciones causa-efecto como se muestra en la figura N.º 1 de la página 152 .

4.5 ETAPA IV

DESARROLLO DE INDICADORES ESTRATEGICOS PARA CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS.

En esta etapa se seleccionan los indicadores estratégicos para cada una de las perspectivas identificando además, las relaciones causa-efecto existentes entre ellos a fin de establecer un equilibrio integrador.

FIGURA N.º 1
RELACIONES CAUSA Y EFECTO ENTRE METAS ESTRATEGICAS Y FACTORES
CRÍTICOS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL.



ALINEACIÓN HORIZONTAL DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL.

4.5.1 SELECCION DE INDICADORES ESTRATEGICOS PARA CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS.

En este punto, el objetivo esencial es seleccionar indicadores concretos para cada perspectiva estratégica que forma el sistema, asegurándose que sean los que mejor comuniquen el significado de la visión y la estrategia de la empresa.

Este proceso se desarrolla a través de un seminario con la asistencia de altos ejecutivos, líderes de opinión y el grupo encargado del desarrollo del proyecto, al igual que en otras etapas del sistema, el proceso de selección de indicadores comienza con una serie de entrevistas a los participantes, en las cuales se discute cuáles son los indicadores que mejor reflejen la estrategia de la empresa y por lo tanto faciliten su evaluación. Como resultado de lo anterior surge una lista general de indicadores que luego son ordenados y especificados por orden de prioridad de acuerdo a su relevancia, a la facilidad de ser supervisados, y a su capacidad de medición.

Al final de este proceso se obtendrá como resultado entre cuatro y seis indicadores, para cada una de las perspectivas, que muestren con la extensión deseada como se ve la empresa a sí misma y como la ven los demás y que permitan realizar comparaciones en el tiempo y con otros indicadores y estar vinculados por una relación causa y efecto. Se deben seleccionar indicadores que en sí mismos incluyan una comparación, como porcentajes, coeficientes y clasificaciones.

En esta etapa del proceso de creación del sistema se toman en cuenta algunos indicadores estratégicos genéricos, en toda clase de organizaciones, para cada una de las perspectivas; por ejemplo dentro de la perspectiva financiera, podemos encontrar los ya tradicionales indicadores o ratios financieros; dentro de la perspectiva del cliente, la cuota de mercado, el incremento de los clientes, la adquisición de clientes, la satisfacción de clientes y la rentabilidad de los clientes; dentro de la perspectiva del proceso interno, la calidad, el tiempo de respuesta, el número de quejas, la cantidad de devoluciones y el costo de la introducción de

nuevos productos; y dentro de la perspectiva de formación y crecimiento, la capacidad de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, la retención de empleados, la satisfacción del empleado y la productividad del empleado. Aunque es importante tener en cuenta que es peligroso pensar que los mismos indicadores sirven para todo tipo de empresa; por lo tanto es necesario desarrollar el proceso de selección descrito con anterioridad en este punto.

En la mayoría de los casos la situación y la estrategia de la empresa determinarán cuáles son los indicadores adecuados y habrá más apoyo en la organización si estos surgen de un proceso de selección interno, que aquellos adoptados por recomendaciones de expertos; razón por la cual es difícil recomendar indicadores.

Algunos criterios que pueden ser utilizados para determinar los indicadores estratégicos más adecuados para cada una de las perspectivas son los siguientes:

- a. Los indicadores no deben ser ambiguos y deben definirse de manera uniforme en toda la empresa; es decir, que deben cubrir con suficiencia los aspectos del negocio incluidos en las estrategias y los factores clave de éxito.
- b. Los indicadores usados en las diferentes perspectivas deben estar claramente conectados.
- c. Los indicadores deben servir para fijar metas realistas en opinión de aquellos que tienen la responsabilidad de alcanzarlas.
- d. La medición debe ser un proceso fácil y no complicado, y debe ser posible aplicarla a distintos sistemas, como por ejemplo: el Intranet y el almacén de datos de la empresa.
- e. Los indicadores deben ser relevantes y fáciles de medir y deben consistir en parámetros monetarios y no monetarios.
- f. Disponibilidad y exactitud de la información que proporcionen los indicadores seleccionados.
- g. Los indicadores seleccionados deben ser relevantes con respecto a los factores críticos para el éxito empresarial.
- h. Los indicadores deben tener un impacto positivo en la conducta de los empleados.

Además de cumplir los criterios anteriormente mencionados los indicadores seleccionados deben de cumplir con los siguientes atributos:

- a. Pertinencia: las mediciones deben reflejar la magnitud del hecho a medir.
- b. Precisión: el resultado obtenido de la aplicación del indicador debe reflejar fielmente la magnitud del hecho.
- c. Oportunidad: la medición se debe hacer justo a tiempo.
- d. Economía: debe existir proporcionalidad entre los costos de obtener información y el beneficio de la misma.
- e. Confiabilidad: debe ser de fuente que no genere duda alguna.

4.5.2 IDENTIFICAR RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE INDICADORES ESTRATEGICOS.

En este punto se identifican para cada una de las perspectivas estratégicas seleccionadas, los vínculos clave existentes entre los indicadores dentro de la perspectiva, así como entre esta perspectiva y las demás que conforman el sistema a través de identificar la forma en que cada indicador influye en los demás; es decir, las relaciones causa-efecto existentes entre ellos. Estas relaciones pueden ser de dos clases; una comprende relaciones más o menos verificables que la experiencia o los estudios pueden revelar, como la productividad añadida de un empleado con conocimientos informáticos; y el otro tipo de relación que es más una relación de lo que se elige asumir.

El gran reto en este punto es como ya se ha mencionado en el párrafo anterior encontrar claras relaciones causa-efecto y crear un equilibrio integrador entre los diferentes indicadores seleccionados para cada una de las perspectivas seleccionadas; además es importante discutir si se puede alcanzar un equilibrio entre los diferentes indicadores de modo que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con las metas a largo plazo. Otro aspecto a tomar en cuenta es que los indicadores de las diferentes perspectivas no deben llegar a la suboptimización, sino

que deben ajustarse a la visión globalizada y servir de apoyo a la estrategia general de la empresa.

Las relaciones causa-efecto que en esta parte del proceso se desarrollan pueden ser presentadas, discutidas y analizadas a través del diseño de un diagrama de causa-efecto como el utilizado en la Etapa II, para llevar a cabo la alineación horizontal de los factores críticos para el éxito empresarial (figura N.º 1).

4.5.3 FIJACION DE METAS PARA CADA INDICADOR ESTRATEGICO.

Los ejecutivos deben fijar el alcance de metas, para cada uno de los indicadores seleccionados con el objetivo de incitar a la empresa a su desarrollo; dichas metas deben ser realistas, asequibles y coherentes con la visión global y la estrategia general de la empresa.

La empresa necesita fijar metas a corto y largo plazo para medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Las metas a corto plazo pueden tener un marco temporal de 3 a 18 meses y pueden constituir sub-metas con respecto a una meta a largo plazo; por contraste, las metas a largo plazo cubren un período de 2 a 5 años y normalmente se actualizan y modifican durante el proceso de formulación de la estrategia.

4.6 ETAPA V

EVALUACIÓN DEL SISTEMA.

En esta etapa se establecerán las pautas para el desarrollo de la evaluación del sistema como lo son el establecimiento de los períodos adecuados para el desarrollo de las revisiones estratégicas y para la actualización de los indicadores y metas estratégicas, con el objetivo de proporcionar feedback estratégico sobre todo el proceso de desarrollo del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño

Estratégico, garantizando con ello la eficiencia, eficacia y el buen funcionamiento del mismo.

4.6.1 REVISIONES ESTRATEGICAS MENSUALES Y TRIMESTRALES.

Luego de haber establecido indicadores y metas estratégicas para cada una de las perspectivas que conforman el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, se hace necesario monitorear la evolución que ha tenido el sistema para lo cual se realizaran revisiones estratégicas mensuales y trimestrales en donde se revisen los resultados financieros derivados de la gestión empresarial; pero lo más importante es que también se examinara de cerca si la empresa esta consiguiendo sus metas estratégicas generales en cuanto a clientes, procesos internos y en cuanto a formación y crecimiento. De este modo las revisiones del desempeño estratégico alcanzado pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro. Es importante tener presente que estas revisiones deben de estar enfocadas a tratar temas estratégicos y no temas operativos como generalmente se hace.

4.6.2 PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.

Para la presentación de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño estratégico se recomienda el uso de tecnología informática, ya que con ello se facilita tanto el cálculo de los distintos indicadores, así como la comunicación de los resultados obtenidos de dicho cálculo a todos los miembros de la organización. Las soluciones de tecnología informática anteriormente mencionadas pueden ser software disponibles en el mercado especialmente para el desarrollo de dicha tarea o software a la medida desarrollados específicamente para satisfacer las necesidades de cada empresa.

Estas soluciones de tecnología informática deben de presentar los resultados de la evaluación en forma comunicativa; con números, figuras, diagramas o medios múltiples que faciliten su resumen y análisis; además deben presentar un entorno amistoso para el usuario y ser de fácil acceso para que la persona que necesite la

información la obtenga esté donde esté. Estas soluciones de tecnología informática deben mostrar claramente las relaciones causa y efecto establecidas con anterioridad a fin de poder detectar el origen de las desviaciones que resulten en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

Para el análisis de los resultados obtenidos, mediante el proceso de evaluación del desempeño estratégico, los encargados de realizar dicha tarea deben estar consientes de que el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, se encuentra en funcionamiento en todo momento, lo que significa que cualquier interesado puede obtener, cuando lo desee, la información que considere necesaria sobre todos y cada uno de los indicadores estratégicos seleccionados para cada perspectiva que darán la pauta para la toma de cualquier decisión estratégica.

Se recomienda que el análisis de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño estratégico de la empresa sea desarrollado en forma mensual con el fin de poder corregir las desviaciones que se presenten o continuar por el mismo sendero si los resultados son satisfactorios.

4.6.3 ACTUALIZACION DE INDICADORES Y METAS ESTRATEGICAS.

Se debe tomar en cuenta que el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, no es inmutable; es decir, que es un sistema dinámico y que debe ser revisado, evaluado y actualizado continuamente para reflejar las nuevas condiciones de la competencia, el mercado y la tecnología; por lo cual los indicadores y metas estratégicas que lo componen también deben de ser actualizados periódicamente a fin de que estos reflejen la estrategia y la visión de la empresa.

4.6.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA.

El proceso de evaluación del desarrollo de todas las etapas que componen el sistema, se llevara a cabo a través de una matriz de evaluación, que contendrá las acciones a realizar en cada etapa, los responsables de cada una de ellas y los resultados que se pretende alcanzar.

CUADRO N. ° 5.
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA.

ETAPAS A EVALUAR	ACCIONES A EVALUAR	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS
ETAPA I ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	☐ Definir el sub-sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa. ☐ Confirmar la visión.	☒ Grupo encargado del proyecto. ☒ Altos ejecutivos de la empresa. ☒ Líderes de opinión de la empresa.	☐ Participación de los empleados. ☐ Mayor conocimiento sobre la empresa y su posición en el mercado. ☐ Aclarar la visión y la estrategia.
ETAPA II DESARROLLO DE PERSPECTIVAS ESTRATEGICAS	☐ Establecer las perspectivas estratégicas. ☐ Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.	☒ Consultor externo especialista en el tema. ☒ Grupo encargado del proyecto. ☒ Altos ejecutivos de la empresa. ☒ Líderes de opinión de la empresa.	☐ Evaluación estratégica e integral de la empresa. ☐ Comunicar la visión y la estrategia de la empresa. ☐ Comunicar y vincular los objetivos estratégicos.
ETAPA III CLARIFICAR LOS FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL	☐ Identificar los factores críticos para el éxito empresarial. ☐ Alineación horizontal y vertical de los factores críticos para el éxito empresarial.	☒ Grupo encargado del proyecto. ☒ Altos ejecutivos de la empresa. ☒ Líderes de opinión de la empresa.	☐ Eficiencia y eficacia en los procesos. ☐ Participación de los empleados.
ETAPA IV DESARROLLO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS	☐ Selección de indicadores estratégicos para cada una de las perspectivas. ☐ Identificar relaciones causa-efecto entre indicadores estratégicos. ☐ Fijación de metas para cada indicador estratégico.	☒ Grupo encargado del proyecto. ☒ Altos ejecutivos de la empresa. ☒ Líderes de opinión de la empresa.	☐ Evaluación estratégica e integral de la empresa. ☐ Comunicar y vincular los indicadores estratégicos. ☐ Aumento de la productividad.
ETAPA V EVALUACIÓN DEL SISTEMA	☐ Revisiones estratégicas mensuales y trimestrales ☐ Presentación y análisis de resultados. ☐ Actualización de indicadores y metas estratégicas.	☒ Grupo encargado del proyecto. ☒ Altos ejecutivos de la empresa.	☐ Mejora la toma decisiones estratégicas ☐ Empleados motivados. ☐ Feedback Estratégico.

F. APLICACIÓN PRACTICA DEL SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO.

Con el propósito de proporcionar mayor comprensión sobre el desarrollo del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, se realiza una aplicación práctica en la cadena de almacenes de venta de ropa al por menor “El Buen Vestir”

MISIÓN.

La satisfacción total de nuestros clientes a través de la comercialización de prendas de vestir de calidad con un personal profesional, eficiente, solidario y ético. Comprometidos con el desarrollo humano e integral de nuestros empleados.

VISIÓN.

Ser una empresa líder en El Salvador en la comercialización de prendas de vestir por ser el mejor en el sector en procurar valor para el cliente, desarrollar empleados y crear valor para los accionistas.

ESTRATEGIA.

Ofrecer toda una gama de productos de calidad a segmentos de clientes seleccionados para aumentar el valor de mercado de la empresa.

ETAPA I

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

➤ DEFINIR EL SUB-SECTOR, DESCRIBIR SU DESARROLLO Y EL PAPEL DE LA EMPRESA.

La cadena de venta de ropa al por menor El Buen Vestir se fundó en los 90's y fue un éxito en esa época. El propio nombre dice mucho acerca de los productos y la imagen de la empresa en el sub-sector comercio al por menor.

La empresa en el último año tuvo ventas que sobrepasaron los 4 millones de dólares y un número de empleados que sobrepasan los trescientos en sus tres sucursales con una amplia variedad de productos de reconocidas y prestigiosas marcas tanto a nivel nacional como internacional.

Los altos ejecutivos han logrado analizar lo que la empresa puede hacer hoy (los puntos fuertes y débiles) y lo que podría hacer en relación con el entorno exterior (oportunidades y amenazas externas) como a continuación se muestra:

CUADRO N. ° 6.

**ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS
(FODA)**

	Positivo	Negativo
Interno	FORTALEZAS ✓ Precios Accesibles ✓ Buen Servicio ✓ Ubicación Adecuada ✓ Productos de Calidad ✓ Diversificación de Productos	DEBILIDADES ✓ Falta de Herramientas Especializadas para Evaluar el Desempeño Estratégico ✓ Imagen Débil en el Mercado ✓ Alta Rotación de personal
Externo	OPORTUNIDADES ✓ Crecimiento del Mercado ✓ Poner en Práctica el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico ✓ Nuevas Tecnologías	AMENAZAS ✓ Competencia Agresiva en el Mercado ✓ Variaciones en los Precios de los Productos ✓ Competencia Desleal

➤ **CONFIRMAR LA VISIÓN.**

VISIÓN.

Ser una empresa líder en El Salvador en la comercialización de prendas de vestir por ser el mejor en el sector en procurar valor para el cliente, desarrollar empleados y crear valor para los accionistas.

ETAPA II

DESARROLLO DE PERSPECTIVAS ESTRATEGICAS.

➤ ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS ESTRATEGICAS.

Una vez que se han confirmado la visión y la estrategia, es hora de considerar las diferentes perspectivas sobre las cuales se sustenta el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico. Para el caso se establecieron las siguientes:

- a. La Perspectiva Financiera.
- b. La Perspectiva del Cliente.
- c. La Perspectiva del Proceso Interno.
- d. La Perspectiva de Formación y Crecimiento.

➤ DESGLOSAR LA VISION SEGÚN CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS Y FORMULAR METAS ESTRATEGICAS GENERALES.

- a. La Perspectiva Financiera:

Aumento del 25% de las ganancias con respecto al período anterior.

- b. La Perspectiva del Cliente:

Aumento del 30% de la cuota de mercado respecto al período anterior y un 95% de clientes satisfechos.

- c. La Perspectiva del Proceso Interno:

Procesos con períodos máximos de 2 días.

- d. La Perspectiva de Formación y Crecimiento:

98% de empleados satisfechos y un aumento de 20% en la organización del aprendizaje.

ETAPA III

CLARIFICAR LOS FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL.

➤ IDENTIFICAR LOS FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL.

a. La Perspectiva Financiera.

- Rentabilidad.
- Cuentas por cobrar.
- Eficiencia en la utilización del espacio.
- Temporalidad reducida de inventarios.

b. La Perspectiva del Cliente.

- Igualar las expectativas de los clientes.
- Trafico interno en la tienda.
- Satisfacción del cliente.
- Ventas en el mercado objetivo.

c. La Perspectiva del Proceso Interno.

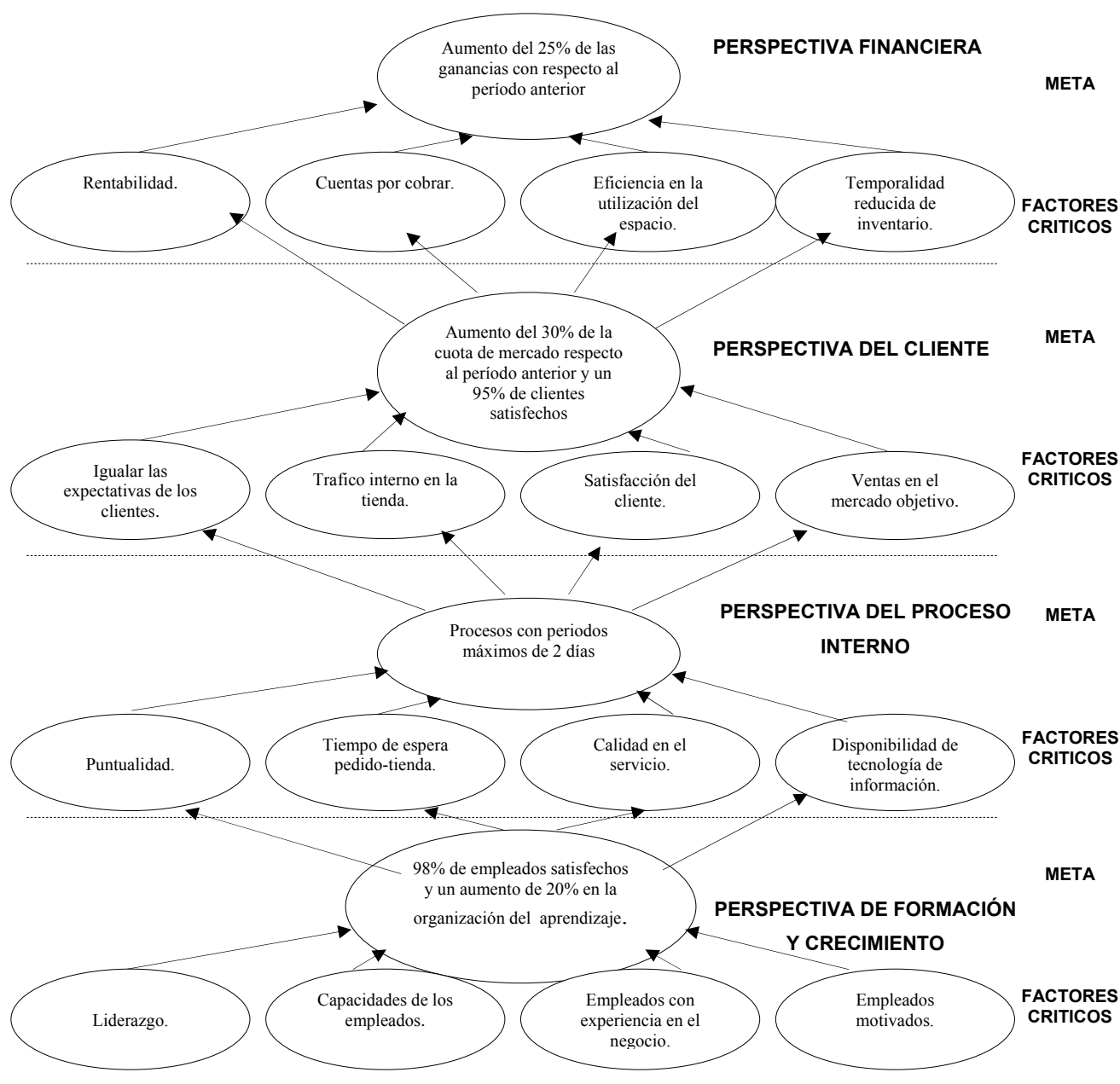
- Puntualidad.
- Tiempo de espera pedido-tienda.
- Calidad en el servicio.
- Disponibilidad de tecnología de información.

d. La Perspectiva de Formación y Crecimiento.

- Liderazgo.
- Capacidades de los empleados.
- Empleados con experiencia en el negocio.
- Empleados motivados.

➤ **ALINEACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL.**

FIGURA N.º 2
RELACIONES CAUSA Y EFECTO ENTRE METAS ESTRATEGICAS GENERALES
Y FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL.



ALINEACIÓN HORIZONTAL DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL.

ETAPA IV

DESARROLLO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS.

➤ SELECCIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS.

a. La Perspectiva Financiera.

- Rendimiento de la inversión.
- Rotación de las cuentas por cobrar.
- Beneficio bruto por metro cuadrado.
- Rotación de inventario.

b. La Perspectiva del Cliente.

- Retención de clientes.
- Visita de clientes a la empresa.
- Índice de clientes satisfechos.
- Cuota de mercado.

c. La Perspectiva del Proceso Interno.

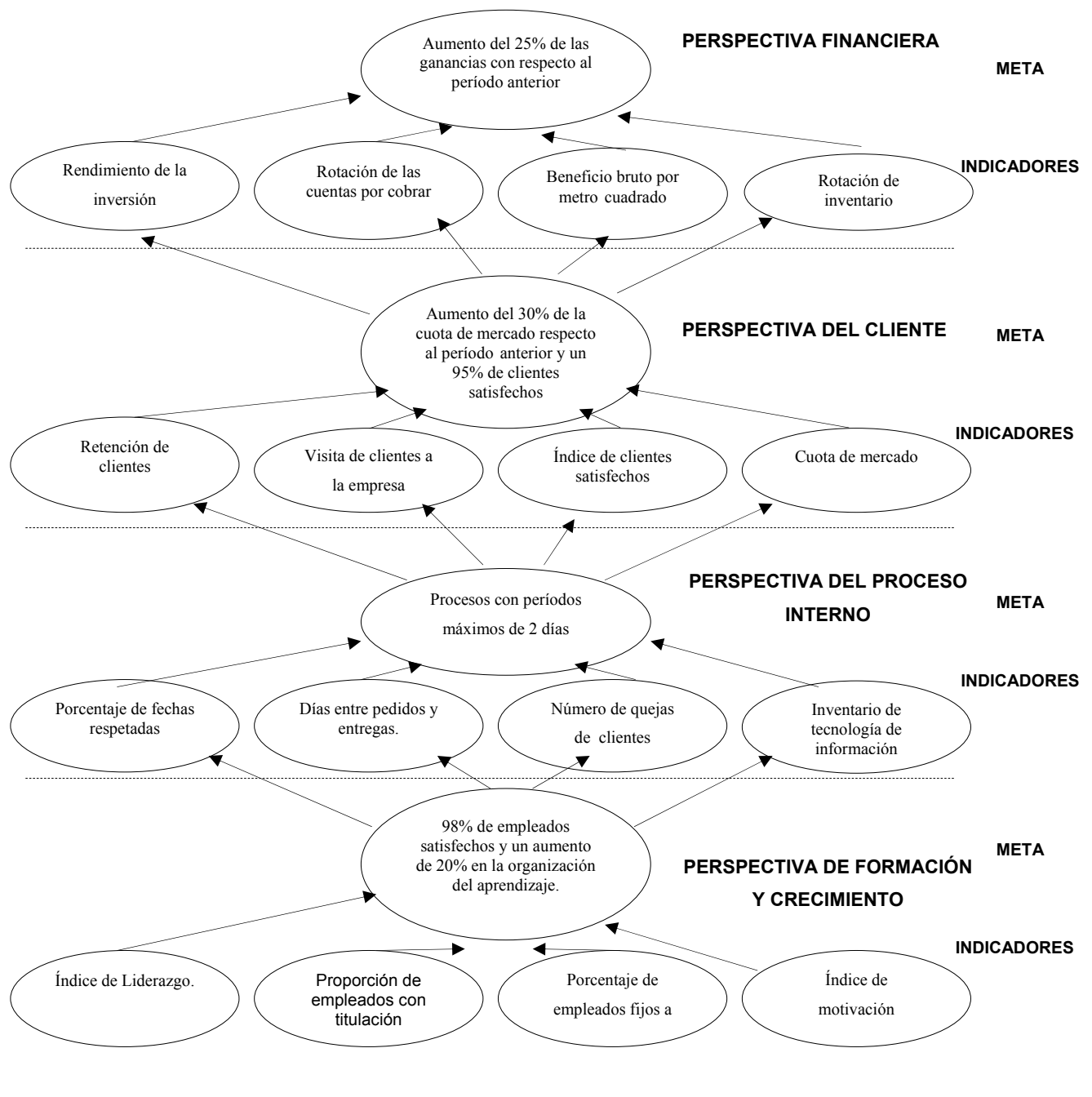
- Porcentaje de fechas respetadas.
- Días entre pedidos y entregas.
- Número de quejas de clientes.
- Inventario de tecnología de información.

d. La Perspectiva de Formación y Crecimiento.

- Índice de Liderazgo.
- Proporción de empleados con titulación universitaria.
- Porcentaje de empleados fijos a tiempo completo.
- Índice de motivación.

➤ **IDENTIFICAR RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE INDICADORES ESTRATÉGICOS.**

FIGURA N.º 3
RELACIONES CAUSA Y EFECTO ENTRE METAS ESTRATEGICAS GENERALES E INDICADORES ESTRATÉGICOS.



➤ **FIJACIÓN DE METAS PARA CADA INDICADOR ESTRATÉGICO.**

PERSPECTIVA FINANCIERA		
METAS		INDICADORES
LP	CP	
25%	15%	Rendimiento de la inversión
30 días	40 días	Rotación de las cuentas por cobrar
75%	50%	Beneficio bruto por metro cuadrado
30 veces	10 veces	Rotación de inventario

PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
METAS		INDICADORES
LP	CP	
97%	80%	Retención de clientes
1,600	1,000	Visita de clientes a la empresa
95%	90%	Índice de clientes satisfechos
30%	20%	Cuota de mercado

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO		
METAS		INDICADORES
LP	CP	
98%	75%	Porcentaje de fechas respetadas
2 días	3 días	Días entre pedidos y entregas.
6	12	Número de quejas de clientes
50%	20%	Inventario de tecnología de información

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO		
METAS		INDICADORES
LP	CP	
50%	25%	Índice de Liderazgo.
45%	20%	Proporción de empleados con titulación
90%	70%	Porcentaje de empleados fijos a tiempo completo
95%	60%	Índice de motivación

ETAPA V

EVALUACIÓN DEL SISTEMA.

Esta etapa se llevara a cabo cuando ya el sistema se encuentre en pleno funcionamiento y para ello la empresa a decidido realizar revisiones estratégicas mensuales y trimestrales de los resultados; los cuales serán presentados a toda la organización para su respectivo análisis a fin de corregir las desviaciones que surjan o realizar los cambios que sean necesarios tanto en los indicadores como en las metas estratégicas, tanto generales como específicas para cada indicador. Además se le dará seguimiento al sistema a través de una matriz de evaluación en la cual se determinara si cada una de las acciones realizadas en cada etapa del sistema se han llevado a cabo tal y como se planifico.

G. PLAN DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO.

1. OBJETIVOS

1.1 GENERAL.

Proporcionar a las grandes empresas del sector comercio, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, una guía para la implementación del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico.

1.2 ESPECIFICOS.

- Determinar quienes serán los responsables de la implementación del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico dentro de la organización.
- Determinar cuales son los recursos necesarios para la implementación del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico.

- Establecer el marco temporal dentro del cual se llevara a cabo la implementación del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico.

2. MARCO NORMATIVO PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO.

Con el objetivo de que el sistema sea implementado en forma eficiente y eficaz es necesario el establecimiento de una serie de lineamientos que regulen u orienten el proceso para lo cual se presentan las siguientes especificaciones:

- a. Para facilitar la implementación del sistema las empresas deben de contar con una misión, visión y estrategia claramente definidas.
- b. El proceso de implementación del sistema requiere del patrocinio y la participación activa de la alta dirección puesto que el liderazgo y el compromiso del más alto nivel asegurará el éxito.
- c. Debe de formarse un grupo multidisciplinario encargado de la implementación del sistema que tenga el tiempo y la energía necesaria para mantener el proceso de implementación en movimiento, así como la autoridad necesaria dentro de la organización; pero al mismo tiempo también debe ser imparcial y abierto a las ideas que provengan de cualquier parte de la empresa.
- d. El proceso de implementación del sistema debe ser comunicado a todos los integrantes de la organización (empleados, altos ejecutivos y junta directiva) a fin de obtener la cooperación y el compromiso de cada uno de ellos.
- e. El proceso de implementación del sistema requiere de la participación activa del mayor número de personas y especialmente de altos ejecutivos y lideres de opinión de la empresa.

3. PLAN DE ACCION

En esta parte se detalla el proceso a seguir para la puesta en marcha del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, dentro de la empresa, el cual dependerá de muchos factores como la edad, los recursos económicos y la cultura empresarial; en otras palabras, es muy difícil generalizar, sin embargo, se pueden examinar ciertos aspectos del proceso que son considerados esenciales para su éxito.

a. Presentación del Sistema.

Se debe presentar el sistema a la Junta directiva y a los altos ejecutivos de la empresa que son los encargados de tomar la decisión acerca de su aprobación, para lo cual es necesario describir en que consiste el sistema, la importancia, el proceso de desarrollo, su funcionamiento y las ventajas que le proporcionaría a la organización.

b. Contratación de un consultor especialista en el tema.

Una vez presentado el sistema y contando con la aprobación de la junta directiva y los altos ejecutivos de la empresa, para su puesta en marcha, es necesario la contratación de un consultor especializado en el desarrollo e implementación de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, que será el arquitecto o líder del proyecto.

c. Obtener el apoyo y la participación de la alta dirección.

Para la implementación del sistema se hace necesario el apoyo y la participación de la alta dirección de la empresa, ya que sin ello es difícil alcanzar el éxito deseado. La alta dirección debe proporcionar los recursos necesarios de tiempo y formación para la implementación del sistema, y además es de gran importancia permitir que la mayor parte de la empresa participe en el proceso.

d. Formación del grupo encargado del proyecto.

Otro punto importante a destacar en el proceso de implementación del sistema es el hecho de que debe formarse un grupo encargado de realizar dicha actividad en el cual deberán estar representadas diferentes partes de la organización. Es importante que el grupo no sea tan grande como para que la eficacia y libertad de acción se vean afectadas, tampoco debe ser tan pequeño como para que algunas de las partes de la organización no tengan voz en el proceso, por lo cual dicho grupo debe estar constituido de entre cuatro y quince personas; aunque es imposible generalizar sobre el número óptimo para tener éxito. Dicho grupo dependerá de la gerencia general y deberá estar ubicado dentro de la estructura organizativa de la empresa a nivel de las unidades de asesoría interna.

e. Comunicación del Sistema.

Es esencial que dentro del proceso de implementación se proporcione formación e información acerca del sistema que sea fácilmente asequible y comprensible a través de manuales, en intranet o en seminarios. Es recomendable que la información se transmita a grupos de 20 personas ó menos, ya que en grupos más numerosos, las personas pueden ser más reacias a hacer preguntas y a examinar en forma crítica las ideas que fundamentan el sistema.

f. Migración de datos.

Con el propósito de implementar el sistema es de vital importancia que todos los objetivos, metas e indicadores estratégicos estén ligados a un sistema de presentación y apoyo basado en tecnología de información (software) que muestre con diagramas e ilustraciones los resultados de la evaluación a fin de que la organización pueda obtener rápida y fácilmente una visión global de su desempeño y de esté modo que las personas puedan ver el impacto de su trabajo en los resultados generales de la empresa.

g. Seguimiento del Proceso de Implementación.

Para que el proceso de implementación del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico sea exitoso es necesario proporcionar un seguimiento

continuo para asegurarse de que la función encomendada a dicho proceso se este desarrollando de acuerdo a los objetivos planteados; ya que de lo contrario será necesario realizar una revisión completa del proceso de implementación a fin de corregir las desviaciones que se susciten en su desarrollo.

4. DETERMINACION DE RESPONSABILIDADES

Para la implementación del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, es necesario delegar responsabilidades a cada uno de los participantes en el proceso. A continuación se mencionan tanto los responsables como las responsabilidades de cada uno de ellos.

a. Junta Directiva y altos ejecutivos.

Contar con el apoyo de la junta directiva quienes son los encargados de la aprobación de la puesta en marcha del sistema y por ende los responsables de facilitar las condiciones idóneas que garanticen el éxito de dicho proceso.

b. Consultor especialista en el tema.

Luego de lograr la aprobación para la puesta en marcha del sistema es necesario determinar quién será el responsable de liderar el proceso de implementación y para ello se debe de contratar un asesor especialista en el tema que será el encargado de seleccionar a los miembros que conformarán el grupo encargado del proyecto.

c. Grupo encargado del proyecto.

Este grupo tiene la responsabilidad junto al consultor de liderar el proceso de desarrollo e implementación del sistema así como su divulgación en toda la organización.

5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ESTRATEGICO.

Nº	TIEMPO ACTIVIDAD	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del Sistema												
2	Contratación de un consultor												
3	Obtener el apoyo y participación de la alta dirección												
4	Formación del grupo encargado del proyecto												
5	Comunicación del Sistema												
6	Migración de datos												
7	Seguimiento del Proceso de Implementación												

6. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ESTRATEGICO.

RECURSOS	CANTIDAD	PRECIO	SUB - TOTAL
HUMANOS			
Consultor (1)	90 horas	\$ 4,500.00	
			\$ 4,500.00
MATERIALES			
Papelería y útiles		\$ 900.00	
Computadora	1	\$ 1,600.00	
Proyector de cañón	1	\$ 1,200.00	
			\$ 3,700.00
TÉCNICOS			
Software Especializado	1	\$ 5,000.00	
			\$ 5,000.00
SUB – TOTAL			\$ 13,200.00
IMPREVISTOS (10%)		\$ 1,320.00	
			\$ 1,320.00
TOTAL			\$ 14,520.00

GLOSARIO.

1. AD HOC.

Significa con este objeto, para este caso, para este fin, apropiado a, etc.

2. ARMADA INVENCIBLE.

Enviada, tras de largos preparativos por Felipe II, para la conquista de Inglaterra en 1588. Estaba compuesta de ciento treinta buques, llevaba más de diez mil marineros y remeros y unos veinte mil soldados.

3. ASIA MENOR.

Nombre que se asigna actualmente a la península del Asia Occidental entre el Mar Negro y el Mediterráneo Oriental.

4. AUTOCRACIA MILITAR

Sistema de gobierno en la cual la voluntad militar es la suprema ley.

5. BURGUESÍA.

Nombre dado al conjunto de la clase capitalista. Comenzó a usarse durante la Revolución Francesa para designar a la clase intermedia entre la nobleza y los trabajadores manuales; luego el termino paso a designar especialmente a la clase capitalista, o sea a los grandes industriales, comerciantes y banqueros.

6. BUROCRACIA.

Es la influencia excesiva de la administración publica en los asuntos privados. Clase social que forman los empleados públicos

7. CEILAN.

Estado independiente de Asia en la Isla Homónima, situado en el Océano Indico y separada de la India por el estrecho de Palk.

8. COMERCIO ELECTRÓNICO.

Es la forma propia de Internet en la que se realizan transacciones financieras o económicas, y se mantienen relaciones comerciales de manera directa entre comprador y vendedor. Las partes que se ven involucradas en el Comercio Electrónico, se conectan a través de redes de telecomunicaciones y equipos de cómputo.

9. CONSTANTINOPLA.

Ciudad y puerto de Turquía (Estambul). Los turcos no emplean este nombre y llaman a la ciudad Estambul; esta situada sobre los márgenes del Bósforo (Estrecho de Constantinopla).

10. CLASIFICACION INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME.

Su finalidad es establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas. Su propósito es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar cuando se diferencian las estadísticas de acuerdo con esas actividades. Como lo que se pretende con muchas estadísticas es estudiar el comportamiento de las entidades económicas, es preciso que los datos necesarios para dichas estadísticas se recopilen respecto de los distintos agentes de la economía. En consecuencia, la CIIU presenta ese conjunto de categorías de actividad de modo tal que las entidades se puedan clasificar según la actividad económica que realizan; las categorías de la CIIU se han definido vinculándolas en la medida de lo posible con la forma en que está estructurado el proceso económico en las unidades y con la forma en que se describe ese proceso en las estadísticas económicas.

11. CRECIMIENTO ECONÓMICO.

Aumento de la cantidad producida de bienes o servicios, habitualmente medido durante un período anual, en una jurisdicción política determinada (nación, estado o provincia). Generalmente se la expresa en términos relativos.

12. DESARROLLO ECONOMICO.

Transición de un nivel económico concreto a otro más avanzado, el cual se logra a través de un proceso de transformación estructural del sistema económico a largo plazo, con el consiguiente aumento de los factores productivos disponibles y orientados a su mejor utilización; teniendo como resultado un crecimiento equitativo entre los sectores de la producción. El desarrollo implica mejores niveles de vida para la población y no sólo un crecimiento del producto, por lo que representa cambios cuantitativos y cualitativos. Las expresiones fundamentales del desarrollo económico son: aumento de la producción y productividad per - cápita en las diferentes ramas económicas, y aumento del ingreso real-per - cápita.

13. DESARROLLO SOCIAL.

Proceso indicador de cambio en el perfil de una economía, orientado a canalizar en montos suficientes los beneficios del crecimiento y del ingreso nacional a los sectores sociales.

14. DESARROLLO SUSTENTABLE.

Es el desarrollo económico caracterizado por el uso de la tecnología más apropiada en la producción para evitar la contaminación o degradación ecológica, y posibilitar la explotación racional de los recursos naturales.

15. EFICACIA.

Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

16. EFECTIVIDAD.

Cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.

17. EFICIENCIA.

Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

18. EMPRESA MULTINACIONAL

Compañía que participa con gran energía en el comercio internacional, más allá de la exportación y de la importación.

19. EXPORTACION.

Venta de bienes y servicios de un país al extranjero; es de uso común denominar así a todos los ingresos que recibe un país por concepto de venta de bienes y servicios, sean estos tangibles o intangibles. Los servicios tangibles corresponden generalmente a los servicios no factoriales tales como, servicios por transformación, transportes diversos, fletes y seguros; y los intangibles corresponden a los servicios, como servicios financieros que comprenden utilidades, intereses, comisiones y algunos servicios no financieros. Salida de mercancías por la frontera aduanera de un país y de otros bienes, a través de los límites de su territorio interior, incluidas las compras directas en el país, efectuadas por las organizaciones extraterritoriales y las personas no residentes.

20. FACTORES CRITICOS DE EXITO:

Logros que tienen que realizarse para garantizar las metas estratégicas generales (Palancas Claves de Desempeño).

21. FACTORIAS.

Establecimiento de comercio situado en países coloniales.

22. FEEDBACK ESTRATEGICO.

Análisis y reflexión que compruebe y adapte la estrategia a las condiciones emergentes del mercado y la empresa.

23. FENICIOS.

Pueblo antiguo que habito la regio de Siria, en una angosta franja enclavada entre la cordillera del Líbano y el Mar Mediterráneo. Los primeros datos que se tienen de ellos son de fuente egipcia y los muestran ya como navegantes dedicados al comercio.

24. FLANDES.

Región del norte de Europa que abarca los territorios de Francia, Bélgica hasta los países bajos.

25. GLOBALIZACIÓN.

Es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales. La globalización abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales más amplios.

26. HUNOS.

Pueblo bárbaro de origen mongol que, partiendo de las estepas del centro de Asia en el siglo IV, destruyo el imperio romano.

27. IMPORTACIONES.

Es el volumen de bienes, servicios y capital que adquiere un país de otro u otros países. Representa el valor CIF de los bienes importados, así como los servicios por fletes y seguros que se compran en el exterior.

28. IMPUESTO.

Son las prestaciones en dinero o en especie que el Estado fija unilateralmente y con carácter obligatorio a todos aquellos individuos cuya situación coincida con la que la ley señala. Tributo, carga fiscal o prestaciones en dinero y/o especie que fija la ley con carácter general y obligatorio a cargo de personas físicas y morales para cubrir los gastos públicos. Es una contribución o prestación pecuniaria de los particulares, que el Estado establece coactivamente con carácter definitivo y sin contrapartida alguna.

29. INDICADOR

Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar en que medida estamos logrando las metas estratégicas propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos (de Resultado) y cualitativos (o inductores- guía).

30. INDICADOR ESTRATEGICO.

Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en términos de eficiencia, eficacia y calidad, para coadyuvar a la toma de decisiones y corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

31. INDICADORES ECONOMICOS.

Son valores estadísticos que reflejan el comportamiento de las principales variables económicas, financieras y monetarias, obtenidos a través del análisis comparativo entre un año y otro de un periodo determinado.

32. INDICADORES FINANCIEROS.

Índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del tiempo.

33. INDICE

Es una relación entre dos magnitudes expresadas en la misma unidad y brindan información sobre productividad, eficiencia, eficacia, etc. (ejemplo: relación cuantitativa entre metas y resultados)

34. INTRANET.

Es una estructura de red basada en el enfoque del Internet, cuyo acceso está restringido a un grupo específico. La finalidad del acceso restringido es la de garantizar la máxima seguridad posible para el intercambio de datos dentro de una institución u organización corporativa.

35. ISLAS MOLUCAS

Descubiertas en 1512 por los portugueses quienes las denominaron Islas de las Especies. Actualmente constituyen una provincia de la república de Indonesia, cuya capital es Ambon.

36. MARKETING

Proceso de planear y ejecutar la concepción, determinación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios a fin de crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.

37. MATRIZ B.C.G

Herramienta para asignación y evaluación de recursos entre productos o unidades estratégicas de negocios con base en la participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento de éste último.

38. META

Representa el resultado deseado de una medida de desarrollo. Las metas toman significativamente los resultados derivados de la medición y los proveen a la organización a través del feedback.

39. META DEL INDICADOR.

Valor numérico de un indicador cuya medición se establece con especificaciones precisas para mostrar de manera objetiva el cumplimiento de los propósitos de las políticas empresariales.

40. MONARQUIA.

Forma de gobierno en que el poder supremo corresponde con carácter vitalicio a un príncipe, designado generalmente según orden hereditario.

41. MORERAS.

Árbol originario del Asia cuyo fruto es la mora, que se cultiva mucho para aprovechar la hoja, que sirve de alimento al gusano de seda.

42. NORMANDOS.

Fueron un pueblo navegante y conquistador de origen escandinavo. Aparecen en la historia en los siglos IV y V, en que conquistan parte de Inglaterra. En el siglo IX se establecen en el norte de Francia, en las bocas del Moza y de Loira y en la actual Normandia.

43. ORGANIGRAMA.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

44. PAÑOS.

Tela de lana muy tupida y con pelo tanto mas corto cuanto más fino es el tejido.

45. PATRICIOS.

Titulo honorífico creado por Constantino, emperador de los romanos, eran una especie de consejeros con jerarquía inmediata inferior a la de los cónsules. Con frecuencia esta dignidad fue conferida a los príncipes nidos o confederados con el imperio romano por tratados de alianza.

46. PERSPECTIVAS:

Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico de la organización. Estas dimensiones, permiten ver el negocio desde cuatro perspectivas.

47. PLANES ESTRATEGICOS.

Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

48. PRECIOS CONSTANTES.

Son aquéllos cuya cuantificación se hace con relación a los precios que prevalecieron en un año determinado y que se están tomando como base para la comparación. Indicador que expresa el valor de las mercancías y servicios a precios de un año base.

49. PRECIOS CORRIENTES.

Indicador del valor de las mercancías o servicios acumulados al momento de la operación; se emplea, para referirse a los valores de las mercancías expresados a precios de cada año.

50. PRODUCTIVIDAD.

Relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales; en un sentido, la productividad mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias; en otro, calcula la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y de mano de obra.

51. PRODUCTO INTERNO BRUTO.

Es la medición de la producción de bienes y servicios libre de duplicaciones, realizadas en el territorio de un país en un período de tiempo determinado. El PIB resulta equivalente a la suma global de los valores agregados brutos por los diversos sectores de la actividad económica en general.

52. PÚRPURA.

Materia colorante utilizada para teñir ropa en la antigüedad y que se extraía de un molusco.

53. RATIO.

Palabra inglesa muy utilizada en economía y finanzas que se puede traducir como relación o proporción entre dos magnitudes financieras.

54. RAZON.

Es la relación entre dos cuentas de los estados financieros básicos que permite señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio, y establecer probabilidades y tendencias.

55. RENACIMIENTO.

Es un largo proceso de fusión cultural que comprende los elementos básicos de la civilización grecolatina, el aporte trascendente del cristianismo, el tributo incuestionable de los pueblo Indoeuropeos llamados comúnmente bárbaros, y la asimilación parcial de ciertos elementos propios de las culturas orientales, a través de los contactos y choque con las civilizaciones del cercano y del lejano oriente, Bizancio inclusive.

56. RETROALIMENTACION.

Son los procesos mediante los cuales un sistema abierto recoge información sobre los efectos de sus decisiones internas en el medio, información que actúa sobre las decisiones (acciones) sucesivas. La retroalimentación puede ser negativa (cuando prima el control) o positiva (cuando prima la amplificación de las desviaciones).

57. REVOLUCION INDUSTRIAL.

Movimiento económico, cuyo suceso central fue la implantación de una nueva técnica basada en la trilogía del carbón, el hierro y el vapor; que comenzó en Inglaterra a mediados del siglo XVIII y en el lapso de siete u ocho becasdas ésta pasó de país netamente agricultor, a convertirse en una nación industrial con gran exportación de artículos manufacturados.

58. VENTAJA COMPETITIVA.

Son las características o atributos que posee un producto o una marca que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Se denominan ventajas competitivas los aspectos diferenciales que le permiten a la empresa una ventaja para competir mejor, para superar a la competencia, para ofrecer mejores productos y servicios.

BIBLIOGRAFIA.

1. Barahona Sánchez, Jaime Armando. Primer Año de Bachillerato, Técnico Comercial, Tecnología Comercial, UCA Editores, El Salvador, 1998.
2. Besley Scott y Brigham F. Eugene, Fundamentos de Administración Financiera, 8^a. Edición, Editorial McGraw Hill, México, 2000.
3. Bonilla Gildaberto. Métodos Prácticos de Inferencia Estadística. UCA Editores, San Salvador, El Salvador, 1989.
4. Campos, R. Muñoz. Guía para Trabajos de Investigación. 3^{era}. Edición. Editorial Artes gráficos, El Salvador, 1992.
5. Christensen, Howard B. Estadística Paso a Paso. 2^{da}. Edición. Editorial Trillas, México, 1989.
6. Diccionario Enciclopédico Quillet, Editoriales Arístides Quillet, México, 1979.
7. Figueroa Escalón, Rene G. Y Aguilera Liborio, Raúl. Tecnología Comercial, UCA Editores, El Salvador, 2001.
8. Godinez, Carlos A. Metodología de la Investigación. Los Problemas del Método. Tomo I. Editorial Universitaria, El Salvador, 1978.
9. Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Editorial EDILCO S.A. México, 1983.
10. Kaplan S. Robert y Norton P. David, Cuadro de Mando Integral, 2^a. Edición, Editorial Gestión 2000, Estados Unidos, 2000.

11. Koonz, O'Donell y Weihrich. Administración 8ª Edición. Editorial McGrawHill, México, 1985.
12. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración una Perspectiva Global. 10ª Edición. Editorial McGrawHill, México, 1996.
13. Melgar Callejas, Curso Básico para el Estudio de Organización Y Métodos.
14. Ministerio de Educación. Documento Didáctico, Bachillerato Técnico, Diseño Experimental, Ministerio de Educación, El Salvador.
15. Mintzberg Henry y Quinn James, El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, Segunda Edición.
16. Reyes Ponce, Agustín. Teoría Administrativa Primera Parte. Editorial Trillas, México.
17. Sampieri Hernández, Carlos Collado, Pilar Lucio, Metodología de la Investigación, Segunda Edición.
18. Stoner, James A. F. y Wankel, Charles. Administración. 3ª Edición. Editorial Prentice Hall, México, 1992.
19. Stoner, James A. F. Administración. 6ª Edición. Editorial Prentice Hall, México, 1996.
20. Terry George. Principios de Administración. Editorial CECSA. México.1980.
21. www.gestiopolis.com
22. w.w.w.Gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/ger/compe.htm



ANEXO No 1.

UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

I. Solicitud de Colaboración.

Somos estudiantes de la Universidad Francisco Gavidia, egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. Actualmente estamos elaborando nuestro trabajo de graduación, el cual trata acerca de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico, por lo que solicitamos de su valiosa colaboración en el sentido de contestar las siguientes preguntas. De antemano agradecemos la atención prestada a la presente, ya que con ello contribuye a nuestra formación profesional.

II. Datos de Clasificación.

A. Sub – sector del sector comercio al que pertenece la empresa.

a) Comercio al por Mayor ☐ b) Comercio al por menor ☐ c) Restaurantes y Hoteles ☐

B. Tiempo de la empresa en el mercado.

a) Hasta 5 años ☐ b) De 6 a 10 años ☐ c) Más de 10 años ☐

C. Cargo que desempeña.

a) Gerente de Area ☐ b) Gerente de Sucursal ☐

III. Explicaciones Adicionales.

Lea cuidadosamente el cuestionario que se presenta a continuación. La respuesta a cada pregunta la deberá marcar con una "X" en la opción que usted considere adecuada de acuerdo a su criterio responsable y apegado a la verdad.

IV. Cuerpo del Cuestionario.

1. ¿Cuenta la empresa con una misión y visión definida?

a) Si ☐ b) No ☐

2. ¿Posee la empresa una estrategia empresarial definida?

a) Si ☐ b) No ☐

3. ¿Tienen objetivos y metas estratégicas establecidas dentro de la empresa?

a) Si ☐ b) No ☐

4. ¿Evalúan el desempeño estratégico en su empresa?

a) Si ☐ b) No ☐

Nota: Si su respuesta es No, por favor pase a la pregunta N.º 19

5. ¿Cuenta la empresa con una herramienta especializada para evaluar el desempeño estratégico?

a) Si ☐ b) No ☐

Nota: Si su respuesta es No, por favor pase a la pregunta N.º 7

6. ¿Cuál de las siguientes herramientas especializadas utilizan para evaluar el desempeño estratégico de su empresa?

a) Análisis Situacional (FODA)	☐	d) Benchmarking	☐
b) Matriz de Portafolio (BCG)	☐	e) Otros	☐
c) Análisis de las Desviaciones de los Resultados Financieros	☐	Especifique	_____

7. ¿Utilizan indicadores o ratios para evaluar el desempeño estratégico de la empresa?

a) Si ☐ b) No ☐

Nota: si su respuesta es No, por favor pase a la pregunta N.º 14

8. ¿Qué tipo de indicadores utilizan para evaluar el desempeño estratégico de la empresa?

d) Financieros	☐	c) Otros	☐
e) No financieros	☐	Especifique	_____

9. ¿Cree usted que los indicadores no financieros poseen igual peso que los indicadores financieros tradicionales utilizados para evaluar el desempeño estratégico de las empresas?

a) Si ☐ b) No ☐

¿Por qué? _____

10. ¿Existe una interrelación definida entre los indicadores utilizados para evaluar el desempeño estratégico de su empresa?

a) Si ☐ b) No ☐

11. ¿Los indicadores que utilizan para evaluar el desempeño estratégico de la empresa, comunican la estrategia y contribuyen a alcanzar los objetivos y metas propuestas?

a) Si ☐ b) No ☐

12. ¿Cada cuanto tiempo son actualizados los indicadores utilizados para evaluar el desempeño estratégico de su empresa?

f) Mensualmente	☐	d) Anualmente	☐
g) Trimestralmente	☐	e) No se actualizan	☐
h) Semestralmente	☐		

13. ¿Qué niveles jerárquicos dentro de la organización, poseen conocimientos acerca de los indicadores que son utilizados para evaluar el desempeño estratégico de la empresa?

14. ¿Quién(es) o que área(s) es la que se encarga de evaluar el desempeño estratégico de la empresa?

- i) Junta Directiva ☐
j) Gerencia General ☐
k) Gerencia Financiera ☐

- d) Gerencia de Operación ☐
e) Otros ☐
Especifique _____

15. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño estratégico de su empresa?

- l) Mensualmente ☐
m) Trimestralmente ☐

- c) Semestralmente ☐
d) Anualmente ☐

16. ¿Se reúnen periódicamente los encargados de evaluar el desempeño estratégico de la empresa, para analizar los resultados obtenidos?

- a) Si ☐ b) No ☐

17. ¿Qué niveles jerárquicos dentro de la organización tienen acceso a la información obtenida como resultado de la evaluación del desempeño estratégico?

18. ¿Cómo califica la forma en la que actualmente evalúan el desempeño estratégico de su empresa?

- n) Adecuado ☐
o) Oportuno ☐
c) Completo ☐

- d) Desactualizado ☐
e) Otros ☐
Especifique _____

19. ¿Considera que las herramientas tradicionales (indicadores financieros) utilizadas para evaluar el desempeño estratégico de las empresas poseen deficiencias?

- a) Si ☐ b) No ☐

Nota: Si su respuesta es No, por favor pase a la pregunta N.º 21

20. ¿Cuáles de las siguientes deficiencias considera usted que poseen las herramientas tradicionales utilizadas para evaluar el desempeño estratégico de las empresas?

- a. Proporcionan información engañosa para la toma de decisiones. ☐
b. No consideran los requisitos actuales de la empresa y su estrategia. ☐
c. Están subordinados a los requisitos de la contabilidad financiera. ☐
d. Aportan información abstracta para los empleados. ☐
e. Otros ☐

Especifique: _____

21. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño estratégico es un factor fundamental para aumentar el crecimiento y la competitividad empresarial?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Por qué?

22. ¿Sabe usted de la existencia de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico que combine tanto indicadores financieros como no financieros agrupados en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, proceso interno y formación y crecimiento?

a) Si

☐

b) No

☐

23. ¿Estaría interesada su empresa en conocer acerca de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico como el anterior mencionado?

a) Si

☐

b) No

☐

24. ¿Considera necesario la implementación de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico en las grandes empresas del sector comercio?

a) Si

☐

b) No

☐

25. ¿Estaría dispuesto a implementar dentro de su empresa un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Estratégico?

a) Si

☐

b) No

☐

V. Datos de Identificación.

Nombre del encuestado: _____

Nombre del supervisor: _____

Lugar y fecha: _____

ANEXO No 2

LISTADO DE GRANDES EMPRESAS COMERCIALES DEL AREA

METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

Nº	CIU	EMPRESA	MUNICIPIO
1	61	DIZAC S. A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
2	61	DISTRIBUIDORA AGELSA S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
3	62	CONTINENTAL MOTORES S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
4	61	COSMETICOS Y PERFUMES S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
5	62	DROGUERIA SAN CARLOS S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
6	61	SALVAPARTS S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
7	62	PRODUCTOS AVON S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
8	6320	HOTEL HOLIDAY INN	ANTIGUO CUSCATLAN
9	6320	HOTEL SIESTA	ANTIGUO CUSCATLAN
10	62	XEROX DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
11	62	PRICESMART MEMBERSHIP SHOPING	ANTIGUO CUSCATLAN
12	62	COASTEL TECNOLOGY EL SALVADOR	ANTIGUO CUSCATLAN
13	62	GOLDTREE S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
14	62	BETO INTERNACIONAL S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
15	61	DISTRIBUIDORA SANTA ELENA S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
16	6310	RESTAURANTE CUATRO Y UNO	ANTIGUO CUSCATLAN
17	61	STEINER S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
18	61	DISPLAS S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
19	61	SIEMENS S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
20	61	NABISCO ROYAL INC.	ANTIGUO CUSCATLAN
21	61	DISNA S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
22	62	3M DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
23	62	IMPRESA REPUESTOS S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
24	62	WARNER LAMBERT DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
25	61	BON APPETIT S.A. DE C.V.	ANTIGUO CUSCATLAN
26	61	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS MEDICOS S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
27	6310	ALTRUISA (PIZZA HUT)	SAN SALVADOR
28	62	COMPAÑÍA GENERAL DE EQUIPOS S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
29	61	IMPORTADORA MONACO S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
30	61	DISTRIBUIDORA PALO VERDE S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
31	62	UNION COMERCIAL S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
32	6310	DABOUD Y COMPAÑÍA (PIZZA NOVA)	SAN SALVADOR
33	6310	KONTIKI S.A. DE C.V. (REST. PIEDRAS CALIENTES)	SAN SALVADOR

N°	CIU	EMPRESA	MUNICIPIO
34	6310	SERVIPRONTA DE EL SALVADOR	SAN SALVADOR
35	61	FERRETERIA FREUND S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
36	62	OMNISPORT S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
37	62	COFISAL S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
38	62	KISMET S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
39	61	NAPA AUTOPARTS S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
40	62	A Y A COMERCIAL S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
41	62	TECNASA S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
42	61	LUBRICANTES METALICOS S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
43	62	REPACESA S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
44	62	DISTRIBUIDORA EQUIS S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
45	62	TECUNSAL S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
46	62	PRODUCTOS STERLEING DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
47	61	DROGUERIA SANTA LUCIA S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
48	62	DIMEX S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
49	61	GUILLETTE DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
50	62	DISTRIBUIDORA DEL CONSTRUCTOR S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
51	61	DIDELCO S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
52	62	KATIVO INDUSTRIAL DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
53	61	DROGUERIA ALFARO S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
54	61	ALMACENES VIDRI S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
55	62	MAQUINSAL S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
56	62	COPIDESA S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
57	61	DISTRIBUIDORA DE LICORES S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
58	62	OMNIDENT S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
59	62	ORTHOSAL S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
60	62	PANASONIC DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
61	61	AYRE S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
62	62	GBM DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
63	62	SAQUIRO S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
64	62	CANAHUATI Y CIA. (REPUESTOS MONTERREY)	SAN SALVADOR
65	62	MYTEC S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
66	62	LA DESPENSA DE DON JUAN S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
67	61	DISTRIBUIDORA NASSER S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
68	62	EUROPA S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
69	62	OVIEDO J. VIDES Y COMPAÑIA	SAN SALVADOR
70	62	CURACAO DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
71	62	OJST HERNANDEZ S.A. DE C.V. (SUPER RESPUESTOS)	SAN SALVADOR

N°	CIU	EMPRESA	MUNICIPIO
72	61	NEGOCIOS INTERNACIONALES S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
73	62	QUINTANA Y ARRIOLA S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
74	62	OXIGENO Y GASES DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
75	62	SERVICIOS AGRICOLAS SALVADOREÑOS S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
76	61	ALCATEL DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
77	62	REPUESTOS OMAR S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
78	62	CALBERT INTL, S.A. DE C.V. (TIENDA LIBRE)	SAN SALVADOR
79	62	ALMACENES SIMAN S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
80	62	MUEBLES E INMUEBLES S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
81	62	JHONSON Y JHONSON DE EL SALVADOR S.A.	SAN SALVADOR
82	62	CALLEJAS S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
83	62	ALMACENES VIDRI DUCH S.A. DE C.V. (VIDUC)	SAN SALVADOR
84	62	GENERAL AUTOMOTRIZ S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
85	62	PANADES S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
86	62	ALMACENES SURRISSA S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
87	62	TRAIDER S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
88	62	REPUESTOS DIDEA S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
89	62	EL MUNDO DE LOS MUEBLES S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
90	62	XYZ S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
91	6310	FRAL S.A DE C.V.	SAN SALVADOR
92	62	RADIO PARTS S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
93	62	JAGUAR SPORTIC S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
94	62	FUNES HARTMANN S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
95	62	DISTRIBUCIONES DIVERSAS S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
96	62	FERRETERIA CASTELLA SAGARRA S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
97	62	GALVANISSA S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
98	62	ALMACENES CONSTANTINO CHAIN	SAN SALVADOR
99	6310	POLLO CAMPERO DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
100	62	ALAMCEN ZONA LIBRE S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
101	62	CREACIONES MANUFACTURERAS S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
102	62	TECNICA DE LLANTAS Y ACCESORIOS S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
103	6320	COMPAÑÍA HOTELERA S.A. DE C.V. (RADISSON PLAZA)	SAN SALVADOR
104	62	LA CADA DEL RESPUESTO S.A. DE C.V	SAN SALVADOR
105	62	AUTOCENTRO	SAN SALVADOR
106	6310	BURGUER KING	SAN SALVADOR
107	6320	HOTELERA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.(HOTEL TERRAZA)	SAN SALVADOR
108	6320	CLOSA Y CIA. HOTEL TESORO BEACH	SAN SALVADOR
109	6320	HOTELES S.A. DE C.V. (HOTEL INTERCONTINENTAL)	SAN SALVADOR

N°	CIU	EMPRESA	MUNICIPIO
110	6320	HOTEL PRESIDENTE MARRIOT	SAN SALVADOR
111	6320	HOTELES E INVERSIONES, HOTEL PRINCESS S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
112	6310	POLLO REAL S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
113	61	ZETA GAS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
114	6310	EL ROSAL S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
115	61	ABASTECEDORA DE RODAMIENTOS S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
116	61	DIPRISA	SAN SALVADOR
117	61	ALPINA S.A. DE C.V. (ECONO PARTS)	SAN SALVADOR
118	61	DISTRIBUIDORA SAN CARLOS S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
119	61	PROCTER AND GAMBLE INTERAMERICANA DE EL SALVADOR LTA. DE C.V.	SAN SALVADOR
120	62	MIGUEL MIGUEL S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR
121	61	TROPIGAS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	SOYAPANGO
122	62	HERRAMIENTAS CENTROAMERICANA S.A. DE C.V.	SOYAPANGO
123	62	OPERADORA DEL SUR S.A. DE C.V.	SOYAPANGO
124	62	LA FABRIL S.A. DE C.V.	SOYAPANGO
125	61	DISTRIBUIDORA ZABLAH S.A. DE C.V.	NUEVA SAN SALVADOR
126	61	SHELL DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	NUEVA SAN SALVADOR
127	61	LIZA S.A. DE C.V.	NUEVA SAN SALVADOR
128	61	ESSO ESTÁNDAR OIL S.A. LTD.	NUEVA SAN SALVADOR
129	61	C. IMBERTON S.A. DE C.V.	NUEVA SAN SALVADOR
130	62	BDF S.A DE C.V.	NUEVA SAN SALVADOR
131	61	COLGATE PALMOLIVE S.A. INC.	NUEVA SAN SALVADOR
132	61	COMPAÑIA RAYOVAC DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	NUEVA SAN SALVADOR
133	6310	SERVICIOS ALIMENTICIOS S.A. DE C.V	NUEVA SAN SALVADOR
134	61	D'CASA S.A. DE C.V.	NUEVA SAN SALVADOR
135	61	AUTOINVERSIONES S.A. DE C.V.	NUEVA SAN SALVADOR
136	61	MONOLIT S.A. DE C.V.	NUEVA SAN SALVADOR
137	61	TEXACO S.A. DE C.V.	NUEVA SAN SALVADOR
138	62	FARMACIA LAS AMERICAS S.A. DE C.V.	NUEVA SAN SALVADOR
139	61	EDT DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	NUEVA SAN SALVADOR
140	61	BAYER DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	NUEVA SAN SALVADOR
141	61	DISTRIBUIDORA ELECTROBODEGAS	NUEVA SAN SALVADOR
142	61	ROBERTONI S.A. DE C.V.	NUEVA SAN SALVADOR
143	62	COMESAL S.A. DE C.V.	MEJICANOS

ANEXO No 3.
INDICADORES ESTRATEGICOS.

INDICADORES FINANCIEROS.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} + \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

$$\text{Concentración del endeudamiento en el corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$$

$$\text{Número de veces que se gana el interés} = \frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Interés pagado}}$$

$$\text{Apalancamiento total} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Apalancamiento corto plazo} = \frac{\text{Total pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Apalancamiento financiero total} = \frac{\text{Pasivos totales con entidades financieras}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Veces que rota la cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito en el período}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Período de cobro en días} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365}{\text{Ventas a crédito}}$$

$$\text{Período de cobro en días} = \frac{365}{\text{Número de veces que rotan las cuentas por cobrar}}$$

$$\begin{array}{lcl} \text{Rotación inventario} & \text{Costo de las mercancías} & \\ \text{de mercancías} & = & \frac{\text{vendidas en el período}}{\text{Inventario promedio de}} \\ \text{(veces)} & & \text{mercancías} \end{array}$$

$$\text{Rotación de inversión} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total activos}}$$

$$\text{Capitalización total} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio} + \text{Pasivo a largo plazo}}$$

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo bruto}}$$

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales brutos}}$$

Margen bruto de utilidad = $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$

Margen operacional de utilidad = $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$

Margen neto de utilidad = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$

Rentabilidad patrimonial = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$

Rendimiento de activo total = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total bruto}}$

Rentabilidad de la inversión = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$

Días pendientes de ventas de cobro = $\frac{\text{Cuentas por cobrar.}}{\text{Promedio de venta por día.}}$

Utilidades por acción = $\frac{\text{Utilidad neta para los accionistas comunes}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}}$

INDICADORES NO FINANCIEROS.

✓ CUANTITATIVOS.

Número de clientes.

Número de quejas.

Nivel de ausentismo.

% de rotación de personal.

Cantidad de accidentes de trabajo.

Cantidad de sugerencias por empleados.

Indicador de resultado = Total de ventas en unidades.

Indicador de productividad por vendedor =
$$\frac{\text{Total de ventas}}{\text{Horas trabajadas por vendedor}}$$

Número de clientes perdidos.

Número de visitas al cliente.

Número de visitas del cliente a la empresa.

Número de empleados.

Edad media de los empleados.

Proporción de empleados con titulación universitaria.

Número de mujeres con cargo directivo.

Número de solicitudes de empleo en la empresa.

Proporción de empleados menores de 40 años.

Número de empleados temporales a tiempo completo.

Número de empleados a tiempo parcial o contratistas a tiempo completo.

Incremento de clientes = Ventas totales a los nuevos clientes.

Incremento de clientes = Número de clientes nuevos.

Rotación del empleado = Se mide a través del porcentaje de rotación del personal clave.

Número de sugerencias por empleado.

✓ **CUALITATIVOS.**

Nivel de satisfacción del cliente = A través de encuestas.

Satisfacción del empleado = A través de una encuesta mensual o anual.

✓ **CUALICUANTITATIVOS**

Proceso de innovación = Cantidad de nuevos productos vendidos

Eficiencia del personal de ventas = $\frac{\text{Total de clientes que compran}}{\text{Total de clientes visitados}} \times 100$

Satisfacción del cliente = $\frac{\text{Cantidad de reclamaciones}}{\text{Total de pedidos}}$

Satisfacción del cliente = $\frac{\text{Cantidad de devoluciones}}{\text{Total de pedidos}}$

Proceso de innovación = Cantidad de nuevos productos lanzados vs.
Productos nuevos lanzados por la competencia

Proceso de innovación = Tiempo promedio en el desarrollo de un nuevo
producto

Proceso de ventas = Cantidad de pedidos sobre visitas

Proceso de ventas = Plazo medio de entrega de productos de acuerdo a la
fecha de pedidos

Indicador de eficacia = $\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Visitas realizadas a los clientes}} \times 100$

Indicador de eficiencia = $\frac{\text{Visitas realizadas a los clientes}}{\text{Visitas esperadas de clientes}} \times 100$

Indicador de efectividad = $\frac{\text{indicador de eficacia} \times \text{indicador de eficiencia}}{100}$

Eficiencia del personal de ventas = $\frac{\text{Total de ventas} \times \text{el precio de cada venta}}{\text{Total de visitas} \times \text{costo de visita}}$

Lealtad del cliente = Crecimiento anual de las compras de los clientes.