

**UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA GENÉRICA Y FORMA DE
IMPLEMENTARLA, CON BASE A LA IDENTIFICACIÓN DE LOS
FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LAS 30 MICROEMPRESAS
MAS EXITOSAS DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO DEL
SEGMENTO DE MICRO-TOPE DE SOYAPANGO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR:
MONTALVO PINEDA, SANDRA BEATRIZ
PACHECO CHINCHILLA, MARVIN ALEXANDER**

**SEPTIEMBRE 2004
SOYAPANGO-EL SALVADOR-CENTROAMERICA**

UNIVERSIDAD DON BOSCO



RECTOR

ING. FEDERICO MIGUEL HUGUET RIVERA

SECRETARIO GENERAL:

LIC. MARIO RAFAEL OLMOS

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:

LIC. HERBERTH HUMBERTO BELLOSO FUNES

COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS


LIC. FIDIAS EDGARDO ALFARO AREVALO

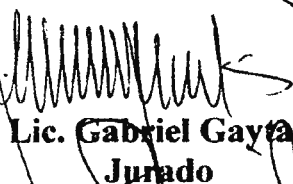
**UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

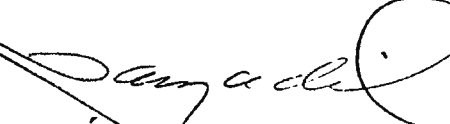


JURADO EVALUADOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA GENÉRICA Y FORMA DE IMPLEMENTARLA, CON BASE A LA IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LAS 30 MICROEMPRESAS MAS EXITOSAS DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO DEL SEGMENTO DE MICRO-TOPE DE SOYAPANGO


Lic. Jorge Alfaro
Jurado


Lic. Gabriel Gaytan
Jurado


Lic. Ángel Rafael Quezada
Jurado


Lic. Edwin Ricardo Flores
Asesor

AGRADECIMIENTOS

Quiero darle las gracias, antes que todo a Dios, porque sin El no soy nada, y me ha regalado el don de la vida, las bendiciones suficientes para haber cumplido una de mis metas, y por iluminarme siempre en mi caminar.

A la Santísima Virgen Maria, porque siempre ha escuchado mis oraciones y ha intercedido por mi, en todos los momentos que he necesitado paz interior para discernir en las decisiones que he tomado.

Agradezco de todo corazón a mi mamá (Rosa Angélica) y papá (Manuel), por todo el apoyo moral, espiritual y económico, que me han dado en toda mi vida, ya que con su sacrificio y amor, me han permitido crecer como persona y haber concluido exitosamente mi carrera profesional. Los amo mucho.

A toda mi familia y amistades que siempre me han demostrado su cariño y apoyo, que han compartido conmigo alegrías y tristezas, y han estado siempre pendientes de todo el proceso de mi trabajo de graduación.

Sinceras gracias a mi compañero de Tesis (Marvin) por haberme aceptado, comprendido y colaborado en todo el proceso, así como a nuestro Asesor (Edwin Flores), porque además de ayudarnos a realizar un buen trabajo, también nos ofreció su amistad.

Muchas gracias a todas las personas que han colaborado para la realización de este trabajo, a mis ex compañeras y amigas de universidad, y en especial a un amigo muy querido (H.R), que siempre estuvo apoyándome incondicionalmente.

A todos, muchísimas gracias!!!

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por permitirme culminar este proyecto, mi carrera, además de protegerme y bendecirme en cada momento de mi vida.

A mis padres (Oscar y Marina), de todo corazón les doy gracias por apoyarme incondicionalmente, ya que sin ellos no me hubiera podido llegar hasta aquí.

A mi abuelita (Jovela), por darme su paciencia, apoyo, sabiduría y amor en cada momento de mi vida.

A mi tío (Oscar; QEPD), por darme su amistad, compañía y apoyo a lo largo de toda su vida y después, de corazón gracias TIO.

A mi esposa e hijo, por su paciencia y comprensión por las muchas veces que no pude estar con ellos.

A mis hermanos (Enrique y Rene), por su apoyo moral y que ocupan un lugar importante en mi vida.

A mi compañera de tesis (Sandra), ya que sin paciencia y dedicación no hubiera logrado terminar esta última fase.

A mi asesor(Edwin), por su orientación y amistad que me permitió terminar con éxito esta fase.

A mis compañeros de Universidad, por compartir su tiempo y amistad conmigo a lo largo de mi carrera.

A mis amigos(Alejandro, Eduardo y Pablo), por compartir su amistad a lo largo de estos últimos 10 años.

A todos, ¡¡ Muchas gracias!!

MARVIN PACHECO

ÍNDICE

Introducción.....	I
Planteamiento del Problema.....	III
Justificación.....	V
Delimitación del tema.....	VI
Objetivos.....	VII
Alcances y Limitaciones.....	VII

CAPITULO I. CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, FACTORES CLAVES DEL ÉXITO, FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y LA FORMA DE IMPLEMENTARLAS MEDIANTE LA HERRAMIENTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC). 1

1.1 CARACTERÍSTICAS, ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA 1

1.1.1	Definición de microempresa	1
1.1.2	Aparición, Evolución y Auge de las Microempresas.....	2
1.1.2.1	Factor Político.....	2
1.1.2.2	Factor Económico.....	3
1.1.3	Importancia de las Microempresas	3
1.1.3.1	Su importancia para la promoción del desarrollo económico nacional y regional 3	
1.1.3.2	Su rol para promover una estructura económica más flexible e innovadora	4
1.1.3.3	Su rol en generar ingresos como medio de subsistencia.....	4
1.1.3.4	Genera una importante contribución en la economía del país.....	5
1.1.4	Segmentación de la Microempresa.....	5
1.1.4.1	Microempresa de subsistencia.....	5
1.1.4.2	Microempresa de acumulación simple.....	6
1.1.4.3	Microempresa de acumulación ampliada o micro-tope	6

1.2 LA MICROEMPRESA EN SOYAPANGO 7

1.2.1	Características del microempresario y su negocio en Soyapango	7
1.2.2	Edad y género	8
1.2.3	Educación.....	8
1.2.4	Niveles de inversión	9
1.2.5	Gestión empresarial	9
1.2.6	Otras características.....	9

1.3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN 10

1.3.1	Evolución de las teorías administrativas.....	10
1.3.1.1	Administración científica.....	11
1.3.1.2	Estudios de la administración general.....	12
1.3.1.3	El enfoque en los recursos humanos.....	12
1.3.1.4	El enfoque cuantitativo.....	12
1.3.1.5	Integración de los enfoques.....	13
1.3.1.6	El enfoque de proceso.....	13
1.3.2	Concepto del Proceso Administrativo.....	13
1.3.2.1	Concepto de Planeación.....	14
1.3.2.1.1	Definición de Planeación Estratégica.....	14
1.3.2.1.1.1	Visión.....	15
1.3.2.1.1.2	Misión.....	15
1.3.2.1.1.3	Objetivos.....	15
1.3.2.2	La dirección y liderazgo.....	15
1.3.2.2.1	Definición de Liderazgo.....	16
1.3.2.2.2	Vinculación del Liderazgo con la estrategia.....	16
1.4	FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE).....	16
1.4.1	Orígenes del Concepto de Factor Clave de Éxito.....	17
1.4.2	Concepto de Factor Clave de Éxito (FCE).....	17
1.4.2.6	Características de los FCE.....	19
1.4.3	Factores Claves del Éxito e Indicadores.....	19
1.5	INDICADORES DE ÉXITO.....	20
1.5.1	Indicadores financieros.....	20
1.5.1.1	Nivel de ventas.....	20
1.5.1.2	Costos.....	20
1.5.1.5	Liquidez.....	21
1.5.1.6	Nivel de endeudamiento.....	21
1.5.2	Indicadores estratégicos.....	22
1.5.2.1	Calidad en el servicio.....	22
1.5.2.2	Imagen y reputación del negocio.....	22
1.5.2.3	Localización del negocio.....	22
1.5.2.4	Logro de oportunidades de crecimiento.....	22
1.5.2.5	La innovación.....	23
1.6	FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS.....	23
1.6.1	Definición de estrategia.....	23
1.6.2	Dirección estratégica.....	24
1.6.2.1	Análisis estratégico.....	25
1.6.2.2	Formulación de la estrategia.....	25
1.6.2.3	Implementación.....	25
1.6.3	Aportaciones de Especialistas.....	25
1.6.3.1	Igor Ansoff.....	26
1.6.3.2	Michael Porter.....	26
1.6.3.3	Henry Mintzberg.....	28

1.6.3.4	Peter Drucker	29
1.6.4	Aplicación de la estrategia en las Microempresas.	30
1.6.5	Las cinco estrategias competitivas genéricas	30
1.6.5.1	Estrategia del líder en costos.....	31
1.6.5.1.1	Acciones a realizar para descubrir la ventaja de costo	32
1.6.5.2	Estrategia de diferenciación.....	32
1.6.5.2.1	Características de una ventaja competitiva basada en la diferenciación.....	33
1.6.5.3	La estrategia de ser un proveedor de mejor costo	34
1.6.5.3.1	Características que deberá de poseer el proveedor de mejor costo	34
1.6.5.4	Estrategias de nicho del mercado.....	35
1.7	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balanced Scorecard. BSC).....	35
1.7.1	Definición del Cuadro de Mando Integral.....	36
1.7.2	El Modelo del Cuadro de Mando Integral.....	37
1.7.3	Perspectivas del Cuadro de Mando	37
1.7.3.1	Perspectiva financiera	37
1.7.3.2	Perspectiva del cliente	38
1.7.3.3	Perspectiva del proceso interno.....	40
1.7.3.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	41
1.7.4	Indicadores de la actuación en el BSC	41
1.7.5	Componentes del Cuadro de Mando Integral	42
1.7.6	Beneficios del Cuadro de Mando	43
CAPITULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		44
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		44
2.1.1	Objetivo General.....	44
2.1.2	Objetivos Específicos	44
2.2	TIPO DE ESTUDIO A REALIZAR	45
2.3	DATOS Y FUENTES SECUNDARIAS	45
2.4	DATOS Y FUENTES PRIMARIAS	45
2.4.1	Definición del Universo	46
2.4.2	Determinación de la Muestra	46
2.4.3	Selección de la Muestra	47
2.4.4	Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.....	48
2.4.5	Diseño del Instrumento de Investigación	49
2.4.6	Validación del Cuestionario	49

CAPITULO III. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	51
3.1 TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTEPRETACION DE LA ENCUESTA.....	51
3.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	66
3.2.1 Tipo de Negocio.....	66
3.2.2 Visión del negocio.....	67
3.2.3 Objetivos trazados.....	67
3.2.4 Acciones para incrementar las ventas.....	67
3.2.5 Acciones para reducir los costos.....	68
3.2.6 Acciones para satisfacer a sus clientes.....	69
3.2.7 Rentabilidad de los clientes.....	69
3.2.8 Acciones que han llevado al éxito a los microempresarios.....	70
3.2.9 La localización de las instalaciones.....	70
3.2.10 Los empleados.....	71
3.2.11 Acciones para hacerle frente a la competencia.....	71
3.3 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO DE LOS 30 MICROEMPRESARIOS ENTREVISTADOS.....	72
3.4 ANÁLISIS FODA DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO DEL SEGMENTO DE MICROTOPE DE SOYAPANGO.....	74
3.4.1 Fortalezas potenciales de recursos y capacidades competitivas.....	74
3.4.2 Debilidades de Recursos y deficiencias competitivas.....	75
3.4.3 Oportunidades potenciales de la compañía.....	76
3.4.4 Amenazas externas de la compañía.....	77
CAPITULO IV. PROPUESTA PARA LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO DEL SEGMENTO MICRO-TOPE DEL AREA DE SOYAPANGO DE UNA ESTRATEGIA GENERICA OPERATIVIZADA BAJO LA HERRAMIENTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	78
4.1 Identificación del tipo de Estrategia Genérica.....	78
4.2 Variables de Competitividad.....	79
4.3 Tipo de estrategia.....	79
4.4 Identificación de las Variables de competitividad bajo la estructura de las 4 perspectivas principales en las empresas.....	80

4.4.1	Análisis desde la Perspectiva Financiera.....	80
4.4.2	Análisis desde la perspectiva de clientes.....	81
4.4.3	Análisis desde la perspectiva de los Procesos	82
4.4.4	Análisis desde la perspectiva de las Personas y Tecnología	83
4.5	Cuadro de Mando Integral.....	83
4.5.1	Pasos para operativizar la estrategia bajo la herramienta del cuadro de mando integral.....	84
4.5.2	Cuadro de Mando Integral.....	85
CONCLUSIONES		90
RECOMENDACIONES		93
BIBLIOGRAFÍA		94

ANEXOS

- Anexo 1: Resumen de las características de las microempresas.
- Anexo 2: Siglas.
- Anexo 3: Glosario.
- Anexo 4: Ejemplo de cuadro de mando integral en la perspectiva financiera.
- Anexo 5: Ejemplo de cuadro de mando integral en la perspectiva de clientes.
- Anexo 6: Ejemplo de cuadro de mando integral en la perspectiva de procesos internos.
- Anexo 7: Ejemplo de cuadro de mando integral en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- Anexo 8: Cuestionario.
- Anexo 9: Guía de preguntas.
- Anexo 10: Análisis Bivariable
- Anexo 11: Criterios de selección

I. INTRODUCCIÓN

En el presente informe se desarrolla el primer avance del trabajo de graduación, denominado: **“Propuesta de una estrategia genérica y forma de implementarla, con base a la identificación de los factores claves de éxito en las 30 microempresas más exitosas del sector comercio y servicio del segmento de micro-tope de Soyapango”**

El tema a desarrollar pretende identificar los factores claves de éxito de aquellas microempresas, que han logrado sostenerse en el mercado de una forma exitosa; de tal manera que sirvan como base para establecer una estrategia genérica, implementada bajo la herramienta del Cuadro de Mando Integral.

En El Salvador, las microempresas han sido clasificadas en tres segmentos productivos: Subsistencia, Acumulación simple y Acumulación ampliada ó micro-tope. La investigación contempla las microempresas de micro-tope, que son aquellas unidades productivas con ventas y utilidades hasta de \$5,714 mensuales y cuyos activos tienen un valor promedio de \$1,767.

Debido a los retos que afrontan los microempresarios, como la fuerte competencia generada por la apertura comercial, es necesario que desarrollen estrategias, enfocadas a lograr éxito, el cual para efectos de éste trabajo, se definirá como la capacidad de generar utilidades y lograr la competitividad en el tiempo.

Para tener una idea acerca de los factores que motivaron el estudio de la presente Tesis, se presenta el Planteamiento del Problema, en donde se enfatizan los antecedentes y contextos de la temática. Asimismo, mediante la justificación, se expresa por qué es importante y necesario desarrollar este tema y aplicarlo a los sujetos de estudio, es decir los principales beneficiados con la propuesta de estrategias.

Para dar respuesta al enunciado del problema, se detallan los objetivos de todo el trabajo, que será lo que se pretende lograr al final del mismo.

El presente avance se compone de dos capítulos, que se describen así:

CAPITULO I. CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS, FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN, FACTORES CLAVES DE ÉXITO, FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE SOBRE LA ESTRATEGIA Y LA FORMA DE IMPLEMENTARLA MEDIANTE LA HERRAMIENTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

En este capítulo se define el concepto de microempresa, su aparición, evolución y auge, asimismo, la importancia que tiene en la economía salvadoreña especialmente en el área de Soyapango.

En el área administrativa se menciona la evolución de las teorías administrativas y dos fases del proceso administrativo. Además, se define los factores e indicadores que se utilizarán para seleccionar a los empresarios más exitosos.

En la parte de estrategia se conceptualiza y se muestra los más importantes autores en el tema. En la última parte se describe el cuadro de mando integral como la herramienta para operativizar la estrategia.

CAPITULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Aquí se plantean los objetivos de la investigación, el procedimiento a seguir para lograrlos y se describen las fuentes de información utilizadas. Así, también se presentan los métodos para determinar la muestra poblacional que se estudia y la herramienta para recolectar la información

CAPITULO III. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

En este capítulo se presenta los resultados de la investigación cuantitativa, realizada a una muestra de 166 microempresarios del sector servicio y comercio del segmento de microtope del área de Soyapango.

Además, se presentarán los resultados de la investigación cualitativa que se realizó a lo 30 microempresarios que mostraron tener éxito.

CAPITULO IV. PROPUESTA PARA LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO DEL SEGMENTO MICRO-TOPE DEL AREA DE SOYAPANGO DE UNA ESTRATEGIA GENERICA OPERATIVIZADA BAJO LA HERRAMIENTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En el presente capítulo se identificará la estrategia a utilizar, las variables que van a permitir al empresario alcanzar la competitividad, asimismo, se realizará una metodología para implementar la estrategia a través de la herramienta del cuadro de mando integral y un ejemplo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Históricamente El Salvador ha presentado una economía débil y vulnerable, incapaz de impulsar el desarrollo sostenible del aparato productivo, variable por la cual las oportunidades de generar empleo han sido y siguen siendo escasas ó nulas.

En los últimos años ha tomado importancia el sector de la microempresa en la economía salvadoreña, el impacto no sólo se refleja en su contribución al producto interno bruto (que es entre 25% y 36% aproximadamente)¹, sino también en la significativa generación de empleo y autoempleo (41.7% del total de ocupados dentro de la población económicamente activa trabaja en microempresas)².

Las microempresas están ubicadas geográficamente en todos los municipios del país. En Soyapango (una de las ciudades más importantes por su actividad industrial y comercial), se presenta una fuerte dinámica económica, reflejada por la existencia de aproximadamente 80 empresas comerciales y de servicios y 42 grandes empresas industriales³, que representan una presión competitiva para las microempresas.

Soyapango ha experimentado un acelerado incremento poblacional, el cual ha contribuido a que se multipliquen las microempresas, estimándose en aproximadamente 30,513 las cuales se concentran en el sector comercio y servicio.⁴

¹ GOBIERNO DE EL SALVADOR. "Política Nacional para la Micro y Pequeña empresa", 2000. Pag. 11

² MINISTERIO DE ECONOMIA. Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, 1999.

³ FUNDE. Blanca Mirna Benavides, Daniel Flores "Microempresa y micro comercio en el Municipio de Soyapango". Septiembre, 2000. Pág. 5

⁴ Según registros del Catastro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango. Consultado en el año 2000.

Debido a la fuerte competencia que se ha generado en los últimos años, por la apertura comercial, los microempresarios experimentan nuevos retos que deben afrontar, por ejemplo, lograr mayor competitividad y mejorar la productividad en su actividad económica.

Sin embargo, las microempresas difícilmente podrán llegar a ser competitivas si no logran desarrollar una estrategia que les permita mantenerse en el mercado a través del tiempo. Se debe tomar en cuenta que al momento de desarrollar estrategias, éstas deben superar, o al menos disminuir, el impacto negativo que generan la deficiencia de factores productivos en las microempresas.

Según el informe de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los factores productivos son los siguientes:⁵

- ✓ El acceso al crédito
- ✓ Infraestructura de puertos, electricidad y telecomunicaciones.
- ✓ El recurso humano.
- ✓ La innovación tecnológica.

Además, como señala Michael Porter en su libro *Ventaja Competitiva*⁶, “lo ideal es crear una estrategia que le permita a los empresarios llegar a ser competitivos y superar los obstáculos que se les presentan”. Por tanto se llega a plantear la siguiente pregunta.

¿Cuáles son los factores claves de éxito que han contribuido al éxito de los microempresarios del sector comercio y servicio, del segmento micro-tope de Soyapango?

⁵ Banco Interamericano de Desarrollo, *Competitividad El motor del crecimiento: Progreso económico y social en América Latina-Informe 2001*. Washington, DC, BID, 2000, pags. 4-7

⁶ Porter, M.E. “VENTAJA COMPETITIVA”, Edit. CECSA, 16 edic. 1998, Pág. 28

III. JUSTIFICACIÓN

Entre los años 1980 y 1989, se comienza a observar un incremento de microempresas, debido al conflicto armado y todas las consecuencias que surgieron a causa de la guerra (entre las que se mencionan la emigración del campo a la ciudad, el cierre de varias empresas, etc.)⁷, y durante los años de 1990 a 1999, el sector tuvo nuevos estímulos provenientes, tanto del proceso de recuperación económica así como de los efectos provocados por la implementación del programa de reforma económica a inicio de la década⁸.

Las microempresas en la actualidad realizan una contribución importante como generadores de empleo a nivel nacional (41.7% del total de ocupados dentro de la Población Económicamente Activa)⁹, representando un medio para el desarrollo de las familias con bajos ingresos que tratan de salir de la pobreza, al encauzar los escasos recursos que poseen en actividades productivas.

Se han llevado a cabo numerosas investigaciones que van encaminadas a tener un diagnóstico de la situación, a nivel nacional y del sector de Soyapango. Sin embargo en base a los resultados del análisis, no ha sido posible determinar qué tipo de estrategia puede ser exitosa, ni la manera de operativizarla.

La importancia de Soyapango como área de investigación se debe a su acelerado incremento poblacional, el cual ha contribuido a que se multipliquen las microempresas dedicadas al comercio y servicio. Por lo tanto, surge la necesidad de realizar una investigación en el área de Soyapango, orientado a identificar los

⁷ Segovia Alexander, "Diagnostico de la situación de la microempresa y lineamientos generales para la definición de una estrategia integral de desarrollo hacia el sector" San Salvador 1996. Pág. 3-4

⁸ Idem.

⁹ MINISTERIO DE ECONOMIA. Encuesta d Hogares de Propósitos Múltiples, 1999.

factores claves del éxito de los microempresarios, a fin de diseñar una estrategia genérica.

Asimismo, se pretende proveer la herramienta del cuadro de mando integral para facilitar a los microempresarios poner en práctica la estrategia.

IV. DELIMITACIÓN DEL TEMA

El estudio se realizará en el período comprendido entre abril a septiembre del año 2004, tomando como muestra a los 30 microempresarios del sector comercio y servicios de la ciudad de Soyapango que han demostrado tener éxito en su gestión empresarial.

Asimismo, es necesario hacer énfasis que la investigación y el aporte estratégico estará enfocado precisamente, en las microempresas comerciales y de servicios del segmento de acumulación ampliada ó micro-tope (Sus características se describen en el anexo No.1), ya que se consideran que son las que tienen más potencial a corto y mediano plazo para invertir y poder crecer si logran ser competitivas en el mercado.

V. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores claves del éxito que han hecho sobresalir a los 30 microempresarios más exitosos del sector comercio y servicio, del segmento micro-tope de Soyapango, a fin de establecer una estrategia genérica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar las principales características de los microempresarios del sector comercio y servicio de Soyapango.
- Conceptualizar algunas de las estrategias que pueden ser implementadas en las empresas.
- Proveer a los microempresarios de la herramienta del Cuadro de Mando Integral, para poner en práctica la estrategia propuesta.
- Investigar cuáles han sido los factores claves de éxito de los 30 microempresarios más exitosos del sector comercio y servicio, del segmento micro-tope de Soyapango.
- Proponer una estrategia genérica para ser implementada por los microempresarios del sector comercio y servicio, del segmento micro-tope de Soyapango.

VI. ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES

- El estudio presentará las principales características de las microempresas del sector comercio y servicio del segmento micro-tope de Soyapango, debido a que es necesario tener conocimiento acerca de la situación en cual desarrollan su actividad económica.
- El estudio estará enfocado a conocer los factores claves de éxito de las 30 microempresas más exitosas del sector comercio y servicio del segmento micro-tope de la ciudad de Soyapango, a fin de establecer una estrategia genérica idónea a sus capacidades y recursos.
- Se propone la implementación de la estrategia genérica, a través de la herramienta del Cuadro de Mando Integral, la cual funciona como medio para poner en práctica la estrategia mediante cursos de acción.

LIMITACIONES

- La falta de estudios previos acerca de factores claves de éxito que pueden estar presentes en la microempresas de la ciudad de Soyapango.
- Dificultad para obtener la colaboración por parte de los microempresarios, en el momento de realizar el estudio de campo, debido a que no tenían el tiempo suficiente para atender a la entrevista.
- Falta de una base de datos actualizada de los microempresarios del sector comercio y servicio del segmento micro-tope de la ciudad de Soyapango. Ya que la única que se maneja en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTIC), data del año 1999..

CAPITULO I. CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, FACTORES CLAVES DEL ÉXITO, FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y LA FORMA DE IMPLEMENTARLAS MEDIANTE LA HERRAMIENTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC).

1.1 CARACTERÍSTICAS, ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA

En los siguientes apartados se pretende estudiar de forma sintetizada el contexto de las microempresas.

1.1.1 Definición de microempresa

Para crear una definición de la microempresa, primero se revisarán algunos razonamientos de Instituciones que han estudiado y analizado el impacto que las microempresas generan en la economía salvadoreña.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE),¹ define a éstas empresas en base a dos criterios; primero, en una dimensión laboral, que se refiere al número máximo de trabajadores, incluyendo al empresario y a trabajadores no remunerados, y segundo, en una dimensión financiera, en la que se utiliza como parámetro el valor de las ventas brutas. De esa forma la microempresa es definida como la unidad económica, con un máximo de 10 trabajadores y cuyas ventas anuales no exceden los 68,571 dólares (5,714 dólares mensuales aproximadamente).

Por otra parte, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la microempresa es definida como “la firma empresarial más pequeña y se presenta dentro de varias formas, desde negocios de subsistencia hasta empresas que emplean métodos de producción relativamente sofisticados, con un rápido

¹ CONAMYPE. “Libro Blanco de la Microempresa”, San Salvador, 1997. Pág. 3

crecimiento y que están directamente vinculadas con empresas más grandes en la economía formal. Las microempresas incluyen a los vendedores ambulantes, los talleres de reparación de bicicletas, las herrerías, las panaderías, las sastrerías, los pequeños productores agrícolas, entre otros”².

Al considerar ambas definiciones, las microempresas pueden ser concebidas como unidades productivas, de bajos ingresos y con un máximo de 10 empleados, constituyendo un medio importante para que las familias de escasos recursos económicos puedan disminuir ó solventar, en alguna forma, sus problemas financieros, las cuales operan bajo estructuras simples y con bajo nivel organizativo.

1.1.2 Aparición, Evolución y Auge de las Microempresas

La microempresa en El Salvador, apareció durante la primera mitad de la década de los años 80's (1980-1985), y los factores que incidieron en ésta situación fueron principalmente de carácter político y económico. Los cuales se desarrollan a continuación.

1.1.2.1 FACTOR POLÍTICO

El conflicto armado y la crisis política de la década de los 80's, forzó a muchas empresas a cerrar sus operaciones, debido a que estaban expuestas a riesgos financieros, lo que ocasionó el desempleo.

Por otro lado, debido a la crisis en el sector agropecuario provocado por la guerra, muchos campesinos se quedaron sin trabajo, y decidieron emigrar del campo a la ciudad, generando el crecimiento de la urbanización y con ello la demanda de más empleo. Debido a la falta de oportunidades de trabajo, la microempresa fue una alternativa como medio para generación de ingresos para la subsistencia.

² Según informe publicado por el BID. “Desarrollo de la microempresa”, año 2000,

1.1.2.2 FACTOR ECONÓMICO

En los años 90's (1990-1995), gracias a los estímulos provenientes de organizaciones no gubernamentales que intervinieron en el proceso de la post guerra, el sector de la microempresa fue un punto focal como mecanismo de desarrollo económico del país, debido a que era, y sigue siendo, un medio de subsistencia.

Acontecimientos que han contribuido a la evolución del sector de la microempresa están, por un lado las remesas familiares, y por otra parte, la apertura externa, lo cual ha generado un aumento del ingreso y el consumo, estimulando el comercio y los servicios, que son precisamente las principales actividades desarrolladas por los microempresarios.

1.1.3 Importancia de las Microempresas

Los atributos que hacen a las microempresas importantes para el país, se resumen en los siguientes puntos, los cuales se mencionan en la Política Nacional para la micro y pequeña empresa salvadoreña:³

1.1.3.1 SU IMPORTANCIA PARA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO NACIONAL Y REGIONAL

La microempresa provee un medio de movilizar los recursos de un país y fortalecer su capacidad para generar empleo y bienestar en beneficio general de las economías en los ámbitos regional y nacional. Esto se refleja en el cuadro No.1, donde se observa que del total de ocupados que se ubican dentro de la PEA (Población económicamente activa), el 41.7% tienen empleo en una microempresa, de las cuales el 72.5% se ubican en la zona urbana.

³ GOBIERNO DE EL SALVADOR. "Política Nacional para la micro y pequeña empresa", año 2000. Pág. 5

IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA EN EL EMPLEO – 1999

(en miles)

Sector	Total	Zona		Género	
		Urbano	Rural	Masculino	Femenino
Población económicamente activa (PEA)	2,444.50	1,533.90	911.1	1,474.40	970.6
		62.7%	37.3%	60.3%	39.7%
Total ocupados	2,274.80	1,427.50	847.3	1,349.10	925.6
	93%	62.8%	37.2%	59.3%	40.7%
Ocupados en microempresas	949.4	688.4	261	448.8	500.6
	72.5%	27.5%	47.3%	52.7%	
Ocupados en microempresas					
% de PEA	38.8%	44.9%	28.6%	30.4%	51.6%
% de ocupados	41.7%	48.2%	30.8%	33.3%	54.1%
Desempleo	7.0%	6.9%	7.0%	8.5%	4.6%

CUADRO No. 1

FUENTE: Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 1999, Ministerio de Economía

1.1.3.2 SU ROL PARA PROMOVER UNA ESTRUCTURA ECONÓMICA MÁS FLEXIBLE E INNOVADORA

En una variedad de sectores, las microempresas tienen considerables ventajas con relación a empresas más grandes, entre una de ellas, la facilidad para responder de forma más rápida y efectiva a las cambiantes tendencias que resultan de la globalización.

1.1.3.3 SU ROL EN GENERAR INGRESOS COMO MEDIO DE SUBSISTENCIA.

Las microempresas son una fuente de ingresos para las familias de escasos recursos, los cuales le permiten subsistir. En el cuadro No.2, se demuestra que en base a una encuesta realizada a microempresarios, éstos manifestaron que la principal razón que motivó a emprender su empresa fue su situación de escasos recursos económicos (62.4%).

MOTIVO POR EL CUAL INICIÓ LA MICROEMPRESA -1999-
Porcentaje de empresas

Motivo	Total	Zona		Género	
		Urbano	Rural	Masculino	Femenino
Subsistencia ó bienestar familiar 1/	62.4%	60.1%	68.5%	46.7%	71.3%
Espíritu emprendedor 2/	24.8%	27.6%	17.4%	39.8%	16.8%

CUADRO No. 2

1/ Incluye "Complementar el ingreso familiar", "No encontraba trabajo" y "Despido"

2/ Incluye "Quiere ser independiente" y "Mayor ingreso que como asalariado"

Fuente: Sección microempresarial, Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, 1999, Ministerio de Economía de El Salvador.

1.1.3.4 GENERA UNA IMPORTANTE CONTRIBUCIÓN EN LA ECONOMÍA DEL PAÍS.

Finalmente, la microempresa en El Salvador adquiere una gran importancia en materia económica, ya que este sector representa un aporte al PIB no agropecuario entre el 25% y el 36%, lo que significa que el resto de empresas tiene un aporte entre el 64% y 75% al mismo⁴.

1.1.4 Segmentación de la Microempresa

Para CONAMYPE, las microempresas se pueden clasificar en 3 segmentos, cuyo diseño se ha constituido en base a las características y particularidades que estas poseen. Los segmentos identificados para las microempresas son⁵:

1.1.4.1 MICROEMPRESA DE SUBSISTENCIA

Se llama así, porque su propósito principal es el de obtener ingresos para cubrir sus necesidades de consumo inmediato y se caracteriza porque mantiene un bajo nivel de productividad. La mayoría de estas microempresas están compuestas por

⁴ Ídem. Pág. 11

⁵ CONAMYPE. "Características del Sector Microempresarial Salvadoreño", San Salvador, 1999. Pág. 18

mujeres (Un promedio del 52%)⁶; y sus niveles de ventas no sobrepasan los \$1,714 mensuales.

1.1.4.2 MICROEMPRESA DE ACUMULACIÓN SIMPLE

Este tipo de microempresa se reconoce porque sus ingresos son mayores con respecto al segmento anterior, permitiéndole cubrir los costos de la actividad. Aunque aún no cuenta con la capacidad de ahorro o inversión, tiene el potencial de una evolución productiva de crecimiento, si mantiene una buena administración. Se ubican en este segmento aquellas microempresas cuyas ventas oscilan entre \$1,714 y \$3,429 mensuales. En su mayoría se dedican al comercio y la industria manufacturera.

1.1.4.3 MICROEMPRESA DE ACUMULACIÓN AMPLIADA O MICRO-TOPE

En este segmento surge una mayor actividad. Sus ventas mensuales, las cuales fluctúan entre \$3,429 y \$5,714, le permiten generar utilidades, las cuales son utilizadas para invertir en el crecimiento de la empresa. Generalmente este tipo de microempresas son las que acuden a fundaciones y Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) para acceder al apoyo financiero y no financiero. Esto se debe a que sus condiciones económicas le permiten asumir otros costos, generados por la inversión destinada al mejoramiento de sus actividades comerciales ó de servicios.

La concentración de estos segmentos en las zonas urbanas y metropolitanas del país hacen que la incidencia del empleo de este sector sea notable, ejemplo de ello es la presencia de microempresas en Soyapango, cuyas características se presentan en los siguientes apartados.

⁶ Ídem.Pág. 56.

1.2 LA MICROEMPRESA EN SOYAPANGO

La ciudad de Soyapango, una de las más importantes y pobladas de la zona metropolitana de San Salvador, cuenta con más de 350,000 habitantes, los cuales están distribuidos en 29.72 km².⁷ De acuerdo a un estudio realizado en las microempresas de Soyapango, con menos de 10 empleados, las ramas en que se ubican éstas son:

LA MICROEMPRESA POR SECTOR ECONÓMICO

SECTOR	PORCENTAJE
Servicio	87.70%
Comercio	12.00%
Industria	0.30%
Total	100.00%

CUADRO NO. 3

Fuente: Datos obtenidos por FUNDE en sondeo realizado en Soyapango, año 2000

Asimismo, en Soyapango el número de microempresas por segmento es:

NUMERO DE MICROEMPRESAS POR TIPO DE SEGMENTO

SEGMENTO	NUMERO DE MICROEMPRESAS
Subsistencia	26,236
Acumulación simple	2,410
Acumulación ampliada	1,465
No especificada	402
Total	30,513

CUADRO NO. 4

Fuente: Cuadro elaborado según datos proporcionados por CONAMYPE, El Salvador, año 2004

1.2.1 Características del microempresario y su negocio en Soyapango.

Para el estudio de campo es importante conocer las principales peculiaridades de los sujetos de investigación, los cuales están ubicados en el municipio de Soyapango.

⁷ FUNDE. "Microempresas y micro comercio en el municipio de Soyapango", AVANCE No.16, Blanca Mirna Benavides y Daniel Flores, San Salvador, septiembre 2000, Pag. 13

A continuación se hace mención de algunas características de los microempresarios del municipio de Soyapango:

1.2.2 Edad y género

La edad de los microempresarios oscila entre los 25 y 47 años. Mientras más pequeña sea la microempresa, más mujeres se destacan en el sector (83%), y solamente el 17% son hombres.⁸

1.2.3 Educación

Generalmente, el nivel educativo del sector informal es bajo, y los microempresarios de Soyapango no son la excepción. En el siguiente diagrama se muestra la situación educativa de los microempresarios del centro de Soyapango:

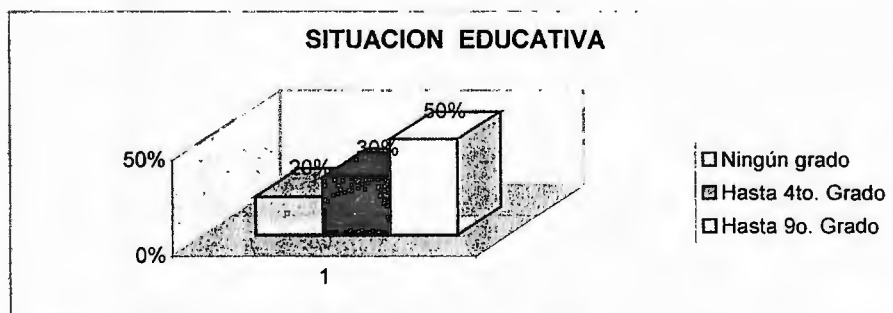


GRAFICO NO. 1

FUENTE: FUNDE. "Microempresas y micro comercio en el municipio de Soyapango", AVANCEN No.16, Blanca Mirna Benavides y Daniel Flores, San Salvador, septiembre 2000, Pag. 17

Como se puede observar, el nivel educativo es desfavorable para los microempresarios, y esta situación puede llegar a ser una limitante para el desarrollo de sus empresas, ya que las iniciativas económicas en la gestión administrativa pueden ser escasas ó nulas. Además, al no tener una visión clara de su negocio, los microempresarios tienden a mantener la condición de subsistencia como su única estrategia.

⁸ Ídem, Pag. 16

Las siguientes características corresponden a los negocios de los microempresarios de Soyapango:

1.2.4 Niveles de inversión

Debido a que los microempresarios generalmente no llevan registros del costo de la mercadería, se ha considerado un precio estimado para su valuación. Por tanto, el 75.1% de empresarios tienen una inversión estimada entre \$0 y \$114 y el 24.9% estiman inversiones de más del \$114.⁹

1.2.5 Gestión empresarial

Las microempresas del sector comercio y servicio mantienen una estructura organizativa bastante sencilla, especialmente el segmento de subsistencia y de acumulación simple.

Por otra parte, el segmento de acumulación ampliada se vuelve un poco más complejo, ya que los microempresarios, establecen un cargo de asistencia administrativa que les permite desarrollar la función gerencial de la empresa. Además, "es el único segmento que hace un esfuerzo por llevar registros contables, y esto responde a las exigencias de la Ley que obliga a la inscripción al IVA".¹⁰

1.2.6 Otras características

En forma general, otras características que presentan los microempresarios, son¹¹:

- El 72% de los vendedores consideran su trabajo como fijo, el 24% como ambulatorio y solamente el 4% como temporal.
- Se estima que para los vendedores el promedio de sus ingresos familiares son de \$139, y sus gastos de \$131 aproximadamente.

⁹ Ídem.. Pag.18

¹⁰ Ídem. Pag.21

¹¹ Alcaldía Municipal de Soyapango. Descripción y Diagnóstico de Soyapango, 1997

- El 43% de las microempresas a través de sus vendedores obtiene ingresos mayores de \$11 diarios. Mientras que sólo el 14.8% supera los \$46.

De acuerdo a estas características se podrían afirmar que la ciudad de Soyapango va encaminada a desarrollar la tercerización de la economía, la cual se identifica principalmente por un alto grado de consumo y el poco ahorro de la población¹², fortaleciendo así las transacciones comerciales y de servicios.

Sin embargo, para que las microempresas fortalezcan sus actividades de comercio y servicio, deben buscar ser competitivas, lo cual puede ser posible mediante una buena administración y una de las formas de lograrlo es a través de la creación e implementación de estrategias, lo cual se explica a continuación.

1.3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

El primer motivo para estudiar administración es que todo empresario tiene el interés por mejorar la forma en que se administra su negocio, porque de eso depende que las actividades se realicen de forma eficiente y eficaz.

Para comprender la teoría y práctica de la administración actual, es importante conocer cómo han evolucionado las teorías administrativas a lo largo del tiempo, a través de corrientes que han surgido en momentos determinados.

1.3.1 Evolución de las teorías administrativas.

La primera mitad de este siglo fue un período de contrastes en el pensamiento administrativo. La administración científica se enfocaba en mejorar la productividad del personal operario. Los teóricos de la administración general se preocupaban por la organización en su conjunto y por cómo hacerla más efectiva. Un grupo de investigadores insistían en el recurso humano, en tanto que otro se

enfocaba al desarrollo de modelos cuantitativos. En esta sección, se presenta las contribuciones de estos enfoques.

1.3.1.1 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Esta corriente que surgió en el año 1911, con la publicación del libro “Principios de la administración científica” de Frederick Winslow Taylor, se caracteriza por el uso del método científico para definir la mejor forma única de realizar un trabajo.

Taylor propuso en su libro *The Principles of Scientific Management* publicado en 1917, lo siguiente:

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos
2. Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de la discordia
3. Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo caótico
4. Obtención de la máxima producción con el trabajo.
5. Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, a favor de su máxima prosperidad

Otro investigador que buscaba incrementar la eficiencia del trabajador mediante la administración científica fue Henry L. Gantt, colaborador cercano de Taylor. Gantt es mejor conocido por crear una gráfica que los gerentes pueden usar como instrumento de programación en la planificación y control del trabajo. La gráfica de Gantt muestra la relación entre el trabajo proyectado y completado en un eje y el tiempo transcurrido en otro¹³.

En esa época, la administración científica era importante, ya que podía elevar el nivel de vida de los países, al hacer más eficientes y productivos a los trabajadores, así como aumentar sus ingresos.

¹² FUNDE, “Microempresas y micro comercio en el municipio de Soyapango”, AVANCE No.16, Blanca Mirna Benavides y Daniel Flores, San Salvador, septiembre 2000. Pag.13

1.3.1.2 ESTUDIOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL

Esta corriente fue planteada por autores que desarrollaron teorías más generales sobre las actividades que desarrollan los gerentes y lo que constituye una buena práctica gerencial. Los más destacados autores fueron Henry Fayol y Max Weber.

Henry Fayol fue el primero en definir la administración como una serie de funciones universales: planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar. Mientras que Max Weber definió un tipo de empresa ideal que llamó burocracia, que trata de un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones personales.

1.3.1.3 EL ENFOQUE EN LOS RECURSOS HUMANOS

Este enfoque hace énfasis en el comportamiento humano. Los promotores de las relaciones humanas tenían fuertes convicciones personales acerca de las personas en su trabajo. Creían en la capacidad de la gente y pedían prácticas administrativas que incrementaran la satisfacción de los empleados.

Tanto la administración científica, como los teóricos de la administración general consideran a los empleados como máquinas, quienes contribuyeron al enfoque de los recursos humanos obligaron a reevaluar este punto de vista.

1.3.1.4 EL ENFOQUE CUANTITATIVO

Este enfoque evolucionó del desarrollo de soluciones matemáticas y estadísticas a problemas militares durante la segunda guerra mundial (años de 1940 a 1945). Esta corriente en la administración comprende la aplicación de estadísticas, modelos de optimización, modelos de información y simulaciones por computadora.

¹³ Robbins y Coulter, "Administración", Printice Hill, Quinta Edición, 1996 Mexico. Pag. 42

El enfoque cuantitativo ha contribuido de forma más directa a la toma de decisiones administrativas en la planificación y el control¹⁴

1.3.1.5 INTEGRACIÓN DE LOS ENFOQUES

Cada enfoque estudiado en los apartados anteriores tienen validez en la administración actual, pero ninguna de las perspectivas, en lo individual, proporcionan todas las respuestas, por esta razón se debe buscar la integración de todos los enfoques.

1.3.1.6 EL ENFOQUE DE PROCESO

En diciembre de 1961, el profesor Harold Koontz publicó un artículo en el que detalla con cuidado los diferentes enfoques en el estudio de la administración y concluye que existía una “jungla de teorías de la administración”¹⁵

Koontz considera que cada enfoque tiene algo que aportar a la teoría administrativa, pero luego afirma, que los enfoques de recursos humanos y cuantitativo no eran equivalentes al campo de la administración, sino herramientas para ser usadas por los gerentes y que un enfoque de proceso podría comprender y sintetizar los diversos puntos de vista.

Tal enfoque de procesos, originalmente presentado por Henry Fayol, se basa en las funciones administrativas: Planificación, Organización, Dirección y Control. El hecho que la mayor parte de los textos de administración actuales siga el enfoque de proceso, es prueba suficiente que sigue siendo un marco integrador viable.

1.3.2 Concepto del Proceso Administrativo

El proceso administrativo es aquel proceso lógico que tiene como fin, permitir que la administración pueda realizarse, guiando a la empresa hacia la obtención del

¹⁴ Idem, Pág. 50

objetivo que ésta se ha fijado, controlando hasta qué punto y en qué forma se está logrando. Las 4 etapas fundamentales, como se mencionaron en la sección anterior, son: La Planeación, Organización, Dirección y Control.

En el presente estudio, solamente se seleccionaran del proceso administrativo la planeación y la dirección, en ambas fases se seleccionaran temas específicos como lo son: La planeación estratégica y el liderazgo. A continuación se desarrolla cada uno de ellos

1.3.2.1 CONCEPTO DE PLANEACIÓN.

Koontz y O'Donnell, en su obra "Cursos de Administración Moderna", en términos sencillos, explican que "Planear es decidir por anticipado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer".

La planeación es también una actitud de análisis, de proyección hacia el futuro mediante la previsión anticipada de los hechos. Este proceso es vital, ya que los objetivos o las metas que en él se fijen, delimitarán el alcance de las actividades de un negocio. Para cumplir tales objetivos, es necesario tener guías, las cuales encontramos en los planes estratégicos.

1.3.2.1.1 Definición de Planeación Estratégica

El plan estratégico es el proceso en el cual se desarrolla una visión, misión, el establecimiento de objetivos a corto y largo plazo y las acciones que se utilizarán para alcanzar esos objetivos¹⁶. A continuación se explica cada uno de ellos.

¹⁵ Harold Koontz, "The management Theory Jungle", Journal of the Academy of Management, 1961, Pág.174

¹⁶ Thompson Strickland, "Administración Estratégica". Mc.Graw Hill, 11º. Edición, 2001 México. Pág. 26

1.3.2.1.1.1 Visión

Es el punto de vista de la administración acerca de la clase de empresa que se está tratando de crear y de la clase de posición que desea lograr en los años por venir¹⁷.

1.3.2.1.1.2 Misión

Es un enunciado de los principales propósitos y valores esenciales que deberán de ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que trabajan en la empresa¹⁸.

1.3.2.1.1.3 Objetivos

Los objetivos son los resultados que la administración pretenden lograr en un tiempo determinado, con la cual la empresa reforzará su posición en el mercado¹⁹.

1.3.2.2 LA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

A menudo se piensa que administración y liderazgo son lo mismo. Pero si bien es cierto que los administradores más eficientes también son por lo general líderes eficientes y que dirigir es una de las funciones esenciales de los administradores.

La función de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Por tanto administrar significa crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto a favor del cumplimiento de objetivos comunes.²⁰

¹⁷ Idem, pagina 5

¹⁸ Idem, pagina 26

¹⁹ Idem

²⁰ Harold Koonts y Heinz Weihrich, "Administración una Perspectiva Global". Mc Graw Hill, Octava edición, 1998 México, 1998. Pag. 494

1.3.2.2.1 Definición de Liderazgo

El liderazgo tiene diferentes significados para diferentes autores, en el presente estudio el liderazgo se considerará como la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales.²¹

1.3.2.2.2 Vinculación del Liderazgo con la estrategia

El líder en este caso el empresario deberá analizar su entorno, para descubrir las amenazas y oportunidades, capacidades internas, asimismo, ejercer de una mejor manera su dirección, para desarrollar e implementar una estrategia que se ajuste a sus recursos. A lo anterior se le denominará en el presente estudio como dirección estratégica.

Antes de realizar cualquier planteamiento sobre la dirección estratégica, es necesario buscar los factores claves de éxito en un negocio, porque junto con otras herramientas de análisis son la base para establecer las estrategias.²²

Por tanto, previo a analizar el tema de estrategias, se estudiará acerca de los factores claves de éxito.

1.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE)

Mucho se ha enfatizado en la importancia de buscar los factores claves de éxito en todo negocio, algunos afirman que es necesario determinarlos incluso antes de realizar cualquier planteamiento de las estrategias, ya que junto con otras herramientas de análisis son esenciales para establecer las estrategias.

²¹ Idem. Pag. 532

²² Ing. Mac Arturo Murillo, Consultor Industrial, DEINSA. Artículo "¿Qué son los FCE y cómo se vinculan con el BSC", San José, Costa Rica, 2004.

1.4.1 Orígenes del Concepto de Factor Clave de Éxito

Una de las primeras referencias del concepto de FCE, se encuentra en un artículo de la Harvard Business Review de los años 60s (1960-1969), donde D. Ronald Daniel hace referencia a la "gestión por factores críticos". Sin embargo, fue quizás el profesor John F. Rockart, del Massachusetts Institute of Technology quien definió con mejor claridad el concepto de Factores Críticos del Éxito (FCE). Para el profesor Rockart "Los FCE son requerimientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurar que las cosas marchan bien".²³

1.4.2 Concepto de Factor Clave de Éxito (FCE)

Un FCE es una actividad o variable que, dentro de un determinado sector de negocios es determinante en la decisión de los consumidores al momento de definir sus preferencias. Este concepto nos explica entonces que los FCE no son elementos universales, por el contrario, los FCE son sectoriales ya que varían en cada negocio²⁴.

Thompson Strickland señala 7 tipos comunes de factores clave para el éxito; los relacionados con: la tecnología, la fabricación, la distribución, la mercadotecnia, las habilidades, habilidades organizacionales y otros, como la imagen, el bajo costo y acceso a capital para financiamiento²⁵.

Entre algunos de los Factores Claves de Éxito que pueden identificarse en las microempresas del sector comercio y servicio están:

1.4.2.1 RELACIONADOS CON LA MERCADOTECNIA

Debido a que se tratan el vínculo entre la empresa se reconocen:

- Servicio cortés al cliente

²³ John F. Rockart, "Chief Executives Define Their Own Data Needs", Harvard Business Review, marzo de 1979, Estados Unidos. Pág. 81

²⁴ Thompson Strickland, "Administración Estratégica". Mc.Graw Hill, 11ª. Edición, 2001 México. Pág. 102

- Amplitud de la línea de productos y selección de productos
- Habilidades de comercialización

1.4.2.2 RELACIONADOS CON LAS HABILIDADES

Los cuales representan una fortaleza para cualquier negocio que busca ser competitivo. Por tanto se consideran los siguientes:

- Talento de la fuerza laboral
- Habilidad para desarrollar servicios innovadores

1.4.2.3 HABILIDAD ORGANIZACIONAL

La habilidad organizacional es la base para coordinar todos los recursos efectivamente en cualquier empresa. Continuación se describen los aplicables a los microempresarios:

- Habilidad para responder con rapidez a las condiciones cambiantes del mercado.
- Mayor experiencia y conocimientos prácticos administrativos y de procesos.

1.4.2.4 EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO

- El acceso a préstamos

1.4.2.5 OTROS TIPOS DE FCE:

- Bajo costo general
- Ubicaciones convenientes
- Empleados amables y corteses con los clientes
- El acceso a la tecnología.

²⁵ Idem

1.4.2.6 CARACTERÍSTICAS DE LOS FCE.

Una aproximación válida para entender los FCE son sus características, que a lo largo de experiencias en organizaciones se ha determinado que comparten gran cantidad de ellas, de las cuales se mencionan²⁶:

- Están relacionadas íntimamente con la supervivencia exitosa o competitividad de la entidad a que se refieren.
- Son específicos para cada negocio, organización entidad o individuo.
- Reflejan las preferencias o puntos de vista respecto las variables claves en un determinado momento.
- Se constituyen como elementos cruciales para el éxito de una empresa durante la planeación.
- Están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes los diseñen.
- Son influenciados por el contexto o entorno económico, socio-político, cultural, geográfico, y por el acceso y disponibilidad de recursos.
- Están directamente relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la empresa posee.
- Las metas empresariales están directamente relacionadas con la superación de los valores críticos de los FCE.

1.4.3 Factores Claves del Éxito e Indicadores

Los factores clave de éxito e Indicadores están estrechamente relacionados, ambos son herramientas útiles para la creación y ejecución de la estrategia y esto se debe a que los factores servirán para crear los objetivos centrales para cada perspectiva y los otros nos servirán para ver como se están alcanzando estos objetivos. Además, los indicadores nos servirán para escoger a los 30 microempresarios más exitosos. A continuación se estudia la temática de los indicadores.

1.5 INDICADORES DE ÉXITO

El éxito del negocio se basa en una variedad de factores que deben ser identificados y administrados por los ejecutivos responsables. Las empresas más exitosas son también las que han incorporado una cultura de medición sistemática.

Por lo tanto, cada vez es más importante para implementar estrategias, separar el tradicional control de gestión basado en los estados financieros, y pasar a un estudio de los factores clave de éxito y su medición a través de indicadores de desempeño. Desde una perspectiva global en una empresa, se requieren dos tipos de indicadores de desempeño: Los financieros y los estratégicos.²⁷

1.5.1 Indicadores financieros

Están orientados a conocer los logros cuantitativos que ha obtenido una empresa. En este tipo de indicadores se relacionan aspectos financieros y económicos que se manejan en un negocio. Entre algunos indicadores financieros que pueden utilizarse para medir el desempeño de las microempresas están:

1.5.1.1 NIVEL DE VENTAS.

Es el valor total, a precios de factura, de las mercancías o servicios vendidos. Se determina mediante el precio unitario multiplicado por la cantidad de unidades vendidas.

1.5.1.2 COSTOS.

Representan las erogaciones de dinero que son utilizadas para poner en marcha el negocio. Están compuestos por los costos variables (que varían en relación a las

²⁶ Ing. Mac Arturo Murillo, Consultor Industrial, DEINSA. Artículo "¿Qué son los FCE y cómo se vinculan con el BSC", San José, Costa Rica, 2004.

²⁷ Thompson Strickland "Administración Estratégica". Mc.Graw Hill, 11ª. Edición, 2001. Pág. 6

ventas), y los costos fijos (permanecen constantes y son independientes del nivel de venta que se alcance).

1.5.1.3 Nivel de utilidades.

Es el valor del exceso de los ingresos netos sobre los costos y gastos del período. Es decir, el valor de la venta total menos el costo y los gastos.

1.5.1.4 Rentabilidad sobre ventas.

Es un indicador útil que mide el éxito de la empresa en relación con las utilidades sobre las ventas, y se calcula dividiendo la utilidad entre la venta total.

1.5.1.5 LIQUIDEZ.

Se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa. Se mide por la capacidad de la empresa en hacer frente a sus obligaciones a corto plazo (En un tiempo igual o menor de 1 año) conforme se vencen.

1.5.1.6 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO.

Es un indicador que calcula el grado de deuda en la cual ha incurrido la empresa para la obtención de recursos externos, diferentes a los generados por fondos propios. Se mide por medio de la división de las obligaciones entre los activos de la empresa.

1.5.1.7 RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN.

Determina la eficacia para obtener utilidades con la inversión realizada. Entre más alto sea el porcentaje (%) de rendimiento, es mejor. Se calcula del modo siguiente: Utilidades entre el total de la inversión.

1.5.2 Indicadores estratégicos

Están orientados a evaluar los esfuerzos cualitativos; y pretenden que la administración no sólo presente un buen desempeño financiero, sino que también mejoren las fortalezas competitivas de las microempresas, tales como:

1.5.2.1 CALIDAD EN EL SERVICIO

Calidad en el servicio, es el conjunto de actividades que se realizan para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

1.5.2.2 IMAGEN Y REPUTACIÓN DEL NEGOCIO

La imagen y reputación de la empresa se mide por el posicionamiento en la mente del cliente sobre los bienes y servicios. Este indicador se definirá como el conjunto de actividades de mercadeo y publicidad llevadas a cabo para penetrar en la mente del consumidor.

1.5.2.3 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

Estas serán las actividades realizadas a fin de encontrar el lugar idóneo para localizar la empresa, con el objeto de adquirir mercancías, recibir insumos y almacenarlos.

1.5.2.4 LOGRO DE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

Este indicador está determinado por el conjunto de actividades encaminadas a encontrar las oportunidades de crecimiento más prometedoras y que además, se ajusten a los recursos que ya poseen²⁸.

²⁸ Thompson Strickland "Administración Estratégica". Mc.Graw Hill, 11º. Edición, 2001. Pág. 119

1.5.2.5 LA INNOVACIÓN.

La innovación es una función específica del emprendimiento, ya sea en una empresa existente o en una nueva. Además, es el medio por el cual el empresario creará nuevos servicios o incrementará los existentes para aumentar su rentabilidad.

Los indicadores y factores claves de éxito deben servir como base para la formulación de una estrategia genérica, que les permita a los microempresarios competir con éxito en el mercado. Para analizar la forma en que la temática estudiada se relaciona con las estrategias, a continuación se ampliará sobre el contexto de las estrategias y los elementos esenciales que contribuyen a su buena definición y eficaz implementación en las empresas.

1.6 FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS

En esta parte del estudio se definirá el concepto de estrategia, se retomará la definición de dirección estratégica, además, se mencionarán algunos aportes importantes y finalmente se desarrollará las estrategias genéricas a utilizar. A continuación se describirá cada uno de ellos.

1.6.1 Definición de estrategia

El concepto de estrategia proviene del terreno militar y según el diccionario es el arte de coordinar todo tipo de acciones para la consecución de un fin²⁹. En el ámbito empresarial, Thomson y Stricklan en su libro de Administración Estratégica menciona que es “el plan de acción que tiene la administración para posicionarse en el mercado, competir con éxito, satisfacer a los nuevos clientes y lograr un buen desempeño en el mercado”. Con lo anterior se comienza a formar el concepto de estrategia, al considerar los siguientes términos: Planes, Administración, Posicionamiento y Clientes.

Michael Porter, en su libro de Estrategia Competitiva define a la estrategia como: “la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, y trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia”.

Michael Porter, en base a sus investigaciones, concluye que las empresas para lograr sobrevivir en el mercado, deben ser competitivas en el transcurso del tiempo y para lograrlo se deben crear y ejecutar estrategias.

Por tanto, estrategia es el plan de acción que tiene la administración para ser competitivo de una forma sostenible en el mercado, para satisfacer a los clientes nuevos y actuales.

Como se puede observar esta definición no se aleja mucho del creado por Thompson y Stricklan, sin embargo se añade el término de la “sostenibilidad”. Ahora que se ha definido lo que significa una estrategia en esta investigación, se procede a desarrollar el concepto de dirección estratégica.

1.6.2 Dirección estratégica

La dirección estratégica, como se mencionó anteriormente consiste en el proceso analizar el entorno, para descubrir las amenazas y oportunidades, capacidades internas, asimismo, ejercer de una mejor manera su dirección, para desarrollar e implementar una estrategia que se ajuste a sus recursos. Este proceso consta de tres pasos los cuales son:

- Análisis estratégico
- Formulación de la estrategia
- Implementación.

En los siguientes párrafos se desarrollará cada uno de ellos.

²⁹ Grupo Editorial Océano, Océano Uno, Edición 1992

1.6.2.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico incluye, por su parte, dos grupos los cuales son:

- La misión, los valores y objetivos de la empresa. (Estos conceptos se desarrollaron en la parte de la planeación estratégica)
- Análisis externo e interno. El análisis externo determina las oportunidades y amenazas del entorno empresarial. Mientras que el análisis interno pretende identificar las fortalezas y debilidades de la empresa

1.6.2.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En la formulación de la estrategia se suelen distinguir dos niveles aplicables a los microempresario:

- La estrategia de negocio, o estrategia competitiva. Tiene que ver con la construcción de ventajas competitivas. Se toman decisiones para competir en costos o diferenciación
- La estrategia funcional. Como utilizar los recursos de cada area funcional, para maximizar la productividad y construir una ventaja competitiva

1.6.2.3 IMPLEMENTACIÓN

En esta etapa se seleccionará que tipo de estrategia se utilizarán los empresarios y la forma de implementarla. En el presente estudio para implementar la estrategia se recurrirá a la herramienta del cuadro de mando integral.

El tema del cuadro de mando integral como herramienta para operativizar la estrategia se desarrollará en el ítem numero uno punto siete. A continuación se desarrollara las aportaciones realizadas por especialistas en el tema de estrategia.

1.6.3 Aportaciones de Especialistas

Después de casi cuarenta años, las teorías sobre las estrategias han sido bien desarrolladas y ampliamente diseminadas. Los trabajos de Igor Ansoff, Michael

Porter, Henry Mintzberg y Peter Drucker han generado aportaciones importantes al tema de estrategia, esta es la razón por la cual se seleccionaron cada uno de estos autores para el presente estudio.

1.6.3.1 IGOR ANSOFF

Igor Ansoff (1965), Define a la estrategia como una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización³⁰. Lleva a cabo un análisis para la toma de decisiones, es por ello que hay que analizar tres tipos de decisiones, a la que toda empresa le debe de hacer frente. Las cuales son:

1. Las decisiones estratégicas, se refieren a los problemas que se relacionan con el entorno de la empresa.
2. Las decisiones administrativas, tocan temas concernientes a la estructura y organización de la empresa.
3. Las decisiones operativas. Se pretende lograr el máximo de eficiencia en la transformación de los recursos.

Ansoff con base en la planificación, pretende elaborar un proceso de toma de decisiones, que se puede resumir en: análisis del desfase entre objetivos planificados y resultados obtenidos, asignación de los recursos a los negocios y mercados, y control del uso de dichos recursos.

En los sesentas la estrategia se plantea como: la decisión precede a la acción, las soluciones se plantean en base al diagnostico de la empresa y su entorno. Es a principios de los setenta que inicia el desarrollo científico y su base va a ser la capacidad que tenga la estrategia para predecir el éxito o fracaso de una empresa.

1.6.3.2 MICHAEL PORTER

La estrategia comienza como ciencia en los años setentas. Se diferencian dos campos: el primero, que parte de la sociología para destacar el proceso

estratégico; el segundo utiliza el punto de vista de la economía para comprender y analizar la relación entre estrategia y resultados.

En esta etapa hay que incluir dos trabajos³¹:

1. Boston Consulting Group (1970), que incluye la curva de la experiencia, así como la cartera de negocios.
2. Michael Porter, que a finales de los setentas y principios de los ochenta introduce el concepto de análisis de la industria basado en las cinco fuerzas competitivas del mercado.

En 1980, Porter con su Estrategia Competitiva, introduce el concepto de un análisis riguroso del entorno competitivo de la empresa como base para la evaluación estratégica. Porter, propone cambiar el planeamiento estratégico por el pensamiento estratégico en busca de la ventaja competitiva sostenible.

En el prólogo a la estrategia competitiva, en su edición, Porter (1980) escribe que la estrategia competitiva establece la forma en la cual una empresa puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado. Para ellos propone evaluar a la empresa en base a cinco fuerzas competitivas³²:

1. Intensidad de la rivalidad entre los competidores
2. Barreras de entrada
3. Poder negociador de los proveedores
4. Poder negociador de los compradores
5. Amenaza de productos sustitutos

Porter identifica, finalmente tres estrategias posibles:

1. Líder en costos
2. Diferenciación

³⁰ Igor Ansoff, "La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial" Addison-Wesley Iberoamerica, Wilmington 1997, p. 45

³¹ Garrido y Rodríguez Carrasco, "Estrategia y Política de Empresa". Pirámide, 1º. Edición 2002, España. Pág. 75

3. Segmentación o enfoque

A finales de la década de los ochentas y principios de los noventas inicia un cambio en el enfoque de la estrategia al mencionar Mintzberg una separación entre el análisis estratégico y síntesis que es la estrategia.

En la década de los noventas ocurre un cambio de perspectiva, el trabajo de Mintzberg plantea que la estrategia ha errado y lo demuestra en base a tres supuestos. En los siguientes párrafos se describirá tal planteamiento.

1.6.3.3 HENRY MINTZBERG

En 1994, Mintzberg con "The rise fall of strategic planning", realizan una crítica a los planteamientos de la planificación elaborados hasta la fecha y la hace en base a tres supuestos que muestran como ha fracasado la planificación estratégica³³:

- La dificultad de hacer predicciones sobre el entorno, la competencia y la dificultad para elaborar escenarios
- La separación entre los planificadores y quienes hacen la estrategia, olvidando que el análisis debe realizarse en le contexto de la acción y pensamiento.
- La formalización no toma en cuenta el proceso de aprendizaje unido a las decisiones empresariales.

Los sistemas formales pueden procesar más información, pero nunca internalizar, comprender y sintetizar. La planificación nunca puede aprender, no genera estrategias, pero una vez que se formula estrategias viables, puede programarlas y hacerlas operativas por medio de planes, como instrumentos base de programas que sirven para cuantificar intenciones estratégicas.

³² Michael Porter, "Estrategia Competitiva", Editorial CECSA, 1980, Mexico. Pag. 24

³³ Henry Mintzberg (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning", Harvard Business Review, num 59, pag 107-114

1.6.3.4 PETER DRUCKER

Peter Drucker plantea que la causa original de casi todas estas crisis no es que las cosas se han ido haciendo deficientemente. Tampoco esta en que se han estado haciendo las cosas equivocadamente. De hecho, en la mayoría de los casos se han hecho correctamente pero sin resultado. Razón por la cual las empresas deben comprender que el ambiente esta cambiando y ha cambiado.

La realidad a la que se enfrentan las organizaciones ha cambiado y llegado a este punto, se preguntan por los componentes que debe tener la teoría del negocio. Estos son³⁴:

- Supuestos sobre el entorno de la organización
- Supuestos sobre la misión u objetivos de la empresa
- Supuestos sobre las competencias esenciales.

Cuando la teoría del negocio comienza a cambiar se debe de llevar a cabo acciones para definir una nueva situación. Todo ellos se materializa en las siguientes tres fases³⁵:

1. Cuidado preventivo: existen dos medidas preventivas. La primera medida es la que se denomina el abandono del negocio. La segunda es estudiar lo que se encuentra fuera del negocio.
2. Diagnóstico anticipado: para diagnosticar los problemas los directivos deben presentar atención a las señales de advertencia. La primera es cuando la empresa alcanza los objetivos planteados al inicio lo que provoca un replanteamiento del negocio. La segunda es un rápido crecimiento; toda organización que duplique su tamaño en un periodo corto de tiempo ha superado su teoría lo que provoca que se vuelva a replantear.
3. Cura: para establecer, mantener o reestablecer una teoría de los negocios es una cuestión de duro trabajo, dado que al estar en

³⁴ Peter F. Drucker, "The Theory of the Business", Harvard Business Review, 1994. Pag 95-104

³⁵ Peter F. Drucker, "The Theory of the Business", Harvard Business Review, 1994. Pag 95-104

constante cambio siempre se buscará acciones proactivas de parte de la gerencia para ajustarse al cambio.

Se ha realizado un recuento cronológico de los principales especialistas en el área de estrategia. En los siguientes párrafos se procede a aplicarlo en la microempresa del sector comercio y servicio de Soyapango.

1.6.4 Aplicación de la estrategia en las Microempresas.

Como se detalló en los párrafos anteriores, existen autores que hablan sobre estrategia, sin embargo solamente Michael Porter, incluye el tema de la competitividad en sus afirmaciones.

Para tener éxito en la creación de una estrategia, las microempresas deben orientarse en proporcionar a los compradores un buen producto o servicio con precios más bajos, o con características distintivas, por el cual vale la pena pagar más, tal y como lo señala Michael Porter en su libro de Ventaja Competitiva³⁶. Esto se traduce en desempeñar las actividades de una manera diferente a los rivales de su mismo sector y desarrollar competencias que no se igualen fácilmente.

Las microempresas deben alcanzar la competitividad y sostenerla en el tiempo. En los siguientes párrafos se desarrollará el concepto de estrategia genérica.

1.6.5 Las cinco estrategias competitivas genéricas

La estrategia de una microempresas consistirá en las iniciativas que logren atraer a los clientes, satisfacer sus expectativas y reforzar su posición de mercado. Ante

³⁶ En su libro "VENTAJA CÓMPETITIVA", Edit. SECSA 16 edic. 1998 Pag. 30

esto, un empresario debe analizar primero, qué tipo de estrategias le conviene más, para lo cual tiene dos situaciones, éstas son³⁷:

1. Si el mercado de la empresa es amplio o limitado
2. Si se busca una ventaja competitiva vinculada con los costos bajos o con la diferenciación del servicio.

Los microempresario deben desarrollar acciones encaminadas a mejorar su competitividad en el mercado, las cuales se le llamará estrategias. Sin embargo, no todas las actividades son realmente estrategias. Hace falta más que una acción, para que sea considerada una estrategia.

Existen incontables variaciones de estrategias, sin embargo, se profundizará en cinco tipos de estrategias, que fueron formuladas por Michael Porter en 1980, las cuales, por el alcance y éxito que han tenido, se han considerado que pueden aplicar las microempresarios.

Estos cinco enfoques son:³⁸

- Una estrategia de liderazgo en costos.
- Una estrategia de amplia diferenciación.
- Una estrategia de proveedor del mejor costo.
- Una estrategia de nicho de mercado basada en un costo más bajo.
- Una estrategia de nicho de mercado basada en la diferenciación.

1.6.5.1 ESTRATEGIA DEL LÍDER EN COSTOS.

La búsqueda por ser el líder en costos de un sector, es válido en mercados sensibles al precio. La meta es operar la empresa en forma eficiente y establecer

³⁷ Thomson y Stricklan, "Administración Estratégica", Editorial McGraw-Hill, Segunda edición 2001 pag. 3

³⁸ Thompson y Strickland, "Administración Estratégica". Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición 2001 Pág. 143

una ventaja de costo sostenible sobre los rivales. El objetivo de un proveedor de bajo costo es lograr una ventaja en costo con relación a los competidores.

Un líder de bajo costo tiene dos opciones para lograr un desempeño superior: La primera es utilizar la ventaja en bajo costo para determinar un precio menor que el de los competidores. La segunda es abstenerse por completo de una reducción de precios, limitarse a la participación actual de mercado y utilizar la ventaja en costo para lograr un margen de utilidad más elevado sobre cada unidad vendida.³⁹

1.6.5.1.1 Acciones a realizar para descubrir la ventaja en costos

Para lograr esto se debe estudiar cada una de las actividades que desarrolla la empresa, y para eso hay dos formas:⁴⁰

- Hacer un trabajo mejor que los rivales en las actividades de la cadena de valor y en la administración de los factores que afectan los costos de dicha actividades.
- Reformar la cadena de valor de la empresa para permitir que algunas actividades que generan costos sean eliminadas totalmente.

Cuando no es posible satisfacer las preferencias de los consumidores con productos o servicios, se puede considerar la utilización de otro tipo de estrategias, a continuación se describe una de ellas.

1.6.5.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.

La estrategia de diferenciación es un enfoque atractivo cuando, las preferencias del comprador son demasiado diversas para ser satisfechas por un producto o servicio único. Para tener éxito con una estrategia de diferenciación, una empresa debe estudiar con sumo cuidado las necesidades y la conducta de los

³⁹ Thomson y Stricklan. "Administración Estratégica". Editorial McGraw-Hill, segunda edición 2001 pag. 146

⁴⁰ Michael E. Porter, "Competitive Advantage", Nueva York, Free Press, 1985 p. 97.

compradores, con el fin de saber qué es lo que consideran importante y cuánto están dispuestos a pagar por eso.

La diferenciación exitosa permite que una empresa:

- Exija un precio extra por su producto y/o servicio.
- Incremente las ventas por unidad (debido a que las características de diferenciación atraen a compradores adicionales).
- Se gana la lealtad del cliente a su marca (debido a que algunos compradores se sientan atraídos por las características que ofrece el servicio).

La diferenciación incrementa la rentabilidad, siempre que el precio extra que se impone al servicio supere los costos adicionales de lograr la diferenciación. Los enfoques más atractivos para la diferenciación son aquellos que resultan difícil de imitar por la competencia.

1.6.5.2.1 Características de una ventaja competitiva basada en la diferenciación

La piedra angular de una estrategia de diferenciación es crear un valor para el comprador en formas que no pueden igualar los rivales. Hay tres enfoques con base en la diferenciación, los cuales son:

1. Incluir atributos al servicio que reducen los costos del comprador.
2. Incluir características que aumenten el desempeño para el comprador.
3. Incluir características que incrementen la satisfacción del cliente.⁴¹

La diferenciación exitosa empieza con una profunda comprensión de lo que necesitan los clientes, y acaba con el desarrollo de actividades por parte de la empresa, para satisfacer esas necesidades.

⁴¹ Para una exposición más detallada, véase George Stalk, Philip Evans y Lawrence E. Schulman, "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", en Harvard Business Review 70, núm. 2, Marzo-Abril de 1992, pp 57-69.

Cuando una empresa se encuentra en un mercado en el cual son sensibles al precio pero exigen un servicio superior, se puede utilizar un tercer enfoque, el cual se detalla en los siguientes párrafos.

1.6.5.3 LA ESTRATEGIA DE SER UN PROVEEDOR DE MEJOR COSTO

Esta estrategia está orientada a proporcionar a los clientes más valor por su dinero. La idea es crear un valor superior tratando de satisfacer o superar las expectativas de los clientes con el desempeño del producto y disminuyendo el precio.

Es una estrategia híbrida que permite a la empresa combinar un liderazgo en costo con el de diferenciación, con el objeto de entregar un valor superior al comprador.

1.6.5.3.1 Características que deberá de poseer el proveedor de mejor costo

- El objetivo estratégico es atraer a compradores conscientes del valor
- La base de su liderazgo se centrara en proporcionar a los compradores mas valor por su dinero
- Se buscara determinar un precio inferior al de los servicios rivales con características superiores
- Para mantener la estrategia la administración deberá mantener los costos bajos y de manera simultanea mejorar el servicio

Cuando no es posible atender a todo el mercado con ninguno de los enfoques anteriores, si no que resulta más atractivo concentrarse en un área geográfica o un segmento de mercado específico, se llega a plantear el enfoque que veremos a continuación.

1.6.5.4 ESTRATEGIAS DE NICHOS DEL MERCADO

Lo que distingue a las estrategias de nicho de mercado con las de bajo costo y diferenciación, es la atención concentrada en una parte limitada del mercado. Los objetivos del segmento o del nicho se pueden definir por sus características geográficas únicas y por sus requerimientos.

La base de un enfoque para la ventaja competitiva es:

1. Costos más bajos que los de los competidores al servir un segmento de mercado.
2. La capacidad para ofrecer a los miembros del nicho algo que ellos consideran mejor. Una estrategia de nicho de mercado basada en la diferenciación depende de que haya un segmento de compradores que deseen o necesitan atributos especiales de la empresa.

El enfoque funciona mejor:

- Cuando a las grandes empresas les resulta difícil satisfacer las necesidades especiales del nicho del mercado.
- Cuando ningún otro rival busca especializarse en el mismo segmento
- Cuando la empresa no tiene los recursos ni las capacidades para tratar de obtener una parte mayor del mercado
- Cuando la industria posee muchos segmentos diferentes.

Sin embargo, no es suficiente diseñar una estrategia que se adapte a la realidad de la empresa, si no que además debe operativizarse, y para lograrlo el administrador puede utilizar el cuadro de mando integral como herramienta.

1.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balanced Scorecard. BSC)

Las microempresas para sobrevivir, actualmente están obligadas a desarrollar estrategias que les permitan ser competitivos, pero eso no es suficiente, además,

deben tener una herramienta que les permita no solo implementar la estrategia sino que lleve a cabo iniciativas como⁴²:

- Aclarar y traducir la visión
- Comunicar los objetivos e indicadores
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas
- Aumentar la retroalimentación

A continuación se definirá el Cuadro de Mando Integral:

1.7.1 Definición del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.⁴³

En otras palabras, esta herramienta puede ser definida como la representación en una estructura coherente de la estrategia a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores y sujetos al logro de unas metas.

El Cuadro de Mando Integral requiere, en primer lugar, que los empresarios analicen el mercado y la estrategia para construir un Modelo de Negocio que se adecue a sus necesidades.

El ejercicio de desarrollar un Modelo de Negocio obliga a los empresarios no sólo a definir la estrategia, sino también a tener una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar esa Estrategia.

⁴² Robert S. Kaplan y David P. Norton. "Cuadro de Mando Integral", segunda edición, 2000, pag. 14

⁴³ Robert S. Kaplan y David P. Norton. "Cuadro de Mando Integral", segunda edición, 2000, pag. 14

1.7.2 El Modelo del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales, a eso le añade los indicadores que se derivan de la visión y estrategia de una empresa y contemplan la actuación de la misma desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento.

1.7.3 Perspectivas del Cuadro de Mando

Los empresarios pueden medir la forma en que se crea valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de un negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y los clientes.

El sistema integral reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados. Las medidas financieras indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora a través de la rentabilidad medida

1.7.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

En esta perspectiva los empresarios deben identificar de qué forma son capaces de crear un rendimiento superior en el capital invertido, asimismo, mide si la estrategia y su ejecución están contribuyendo a la mejora de la situación financiera y económica de la empresa.⁴⁴

Para evaluar si la condición financiera de la empresa está mejorando, los empresarios pueden utilizar como fuente de medición objetivos financieros, los cuales deberían representar el objetivo a largo plazo del negocio.

⁴⁴ Ídem, Pág. 39

El Cuadro de Mando Integral, puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, en la medida que los inductores de la perspectiva financiera sean ajustados al sector económico, el entorno competitivo y la estrategia del negocio.

Además, para un Cuadro de Mando, las medidas que se seleccionen deben ser parte del vínculo de la relación causa-efecto, los cuales deben culminar en los objetivos financieros, que representan un tema estratégico para la empresa.

Por tanto, se debe tomar especial importancia a ésta perspectiva, ya que impulsa a la estrategia empresarial a través de tres temas financieros⁴⁵:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos: implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.
- Reducción de costos y mejora de la productividad: supone esfuerzos para rebajar los costos de los productos y servicios, así como lograr eficiencia en las actividades a realizar.
- Utilización de los activos: se pretende aumentar los rendimientos a través de los activos físicos y financieros, mediante acciones como la utilización más eficiente de los recursos escasos y vendiendo los activos que no generan los rendimientos esperados.

El ejemplo de Cuadro de Mando Integral en la perspectiva financiera se presenta en el anexo 4.

1.7.3.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Los empresarios identifican los segmentos de mercado en los que se competirá. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas que resultan de una

estrategia bien formulada. Los indicadores esenciales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados⁴⁶.

Otro aspecto a considerar dentro de esta perspectiva, es la traducción de la declaración de visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades.

El propósito de formular la estrategia dentro de la perspectiva del cliente, debería ser, aclarar los segmentos de los clientes a quienes se enfocará la empresa y con ello, seleccionar un conjunto de indicadores para los segmentos identificados.

Entre los indicadores de los resultados de clientes se mencionan⁴⁷:

- Cuota de mercado: se refiere a la proporción de ventas que realiza una empresa, en un determinado mercado.
- Incremento de clientes: su propósito es medir, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la empresa atrae o gana nuevos clientes.
- Satisfacción del cliente: evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, mediante encuestas, proporcionando retroalimentación sobre lo que está haciendo la empresa.
- Rentabilidad de los clientes: el fin es medir el beneficio de un cliente ó segmento, después de descontar los gastos necesarios para mantener satisfecho a ése cliente o segmento.

El ejemplo de Cuadro de Mando Integral en la perspectiva Cliente se presenta en el anexo 5.

⁴⁵ Robert S. Kaplan y David P. Norton. "Cuadro de Mando Integral", segunda edición, 2000, pag. 64

⁴⁶ Ídem, Pág. 39

⁴⁷ Ídem, Pág. 80

1.7.3.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

En esta perspectiva se identifican los procesos que la organización debe mejorar y ser excelentes, porque son críticos para alcanzar la estrategia. Estos procesos permiten a la empresa retener a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados⁴⁸.

La definición de objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las diferencias más claras entre el cuadro de mando integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Las medidas de actuación tradicionales, basados en los indicadores financieros están siendo complementados con indicadores de calidad, rendimientos, producción y tiempos de ciclo, propias de las medidas tradiciones de la actuación.

Las empresas intentan mejorar la calidad, reducir los tiempos, aumentar los rendimientos, aumentar los resultados y reducir costos de sus procesos, sin embargo esto no es suficiente, ya que todos los negocios buscan el mismo fin. Por tanto, se debe buscar superar de manera general a los competidores en todos los procesos.

Los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial revela los nuevos procesos en los que una empresa ha de sobresalir con excelencia, para lograr ser competitiva.

El ejemplo de Cuadro de Mando Integral en la perspectiva Procesos Internos se presenta en el anexo 6.

⁴⁸ Ídem. Pág. 40

1.7.3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo en el personal. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales:

- Las personas (habilidades concretas que se requieren para alcanzar la visión de la empresa.
- Los sistemas (disponibilidad de la información fiable e importante de clientes)
- Los procedimientos de la organización (coherencia de los incentivos a los empleados con los logros alcanzados por la empresa).

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son necesarios para conseguir unos excelentes resultados en el menor tiempo posible, logrado con clientes contentos y procesos internos efectivos y eficaces⁴⁹.

El ejemplo de Cuadro de Mando Integral en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se presente en el anexo 7.

En resumen, el Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas⁵⁰. Los indicadores y objetivos al estar equilibrados la concesión de unos debe permitir el alcance de otros, en los siguientes párrafos se describe tal situación,

1.7.4 Indicadores de la actuación en el BSC

El cuadro de mando integral debe tener una mezcla de medidas de resultado (objetivos) e indicadores de actuación. Las medidas de resultados, sin los indicadores de actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual, si la estrategia se está llevando a cabo con éxito. ›

⁴⁹ Ídem. Pág. 42

El BSC debe relatar la historia de la estrategia de la empresa, y ésta se cuenta vinculando los indicadores de la actuación con los de resultado, a través de una serie de relaciones de causa y efecto.

Los indicadores de resultado, tienden a ser indicadores de efecto. Señalan los objetivos últimos de la estrategia, y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados.

Los indicadores de actuación, son indicadores de causa, que señalan a todos los empleados, lo que deberían estar haciendo para crear valor en la empresa⁵¹.

1.7.5 Componentes del Cuadro de Mando Integral

En forma general, los componentes para un buen cuadro de mando integral son los siguientes:

1. Una cadena de relaciones de causa-efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos.
2. Un enlace a los resultados financieros: Refleja la composición sistemática de la estrategia a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
3. Un balance de indicadores de resultados e indicadores guía: Indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo.
4. Mediciones que generen e impulsen el cambio: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales.
5. Alineación de iniciativas o proyectos con las estrategias a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista debe relacionarse

⁵⁰ Ídem. Pág. 43

⁵¹ Ídem. Pág. 180

directamente con los logros esperados para los diversos objetivos expresados por sus indicadores.

6. Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El cuadro de mando integral es el resultado del dialogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio.

1.7.6 Beneficios del Cuadro de Mando

Los principales beneficios que las empresas pueden obtener con la utilización de ésta herramienta son: ⁵²

- Facilita la formación y revisión de la estrategia.
- Proporciona Retroalimentación
- Traduce la visión y estrategias en acción.
- Sirve como un agente de cambio
- Funciona como un medio de comunicación.
- Puede constituirse como un mecanismo integrador para una variedad de programas.

⁵² Trabajo de Graduación., Beltrán López E. Y Rivas Rivera A., "El Balanced Scorecard, una herramienta para la competitividad", UCA, febrero 2001, pag. 1

CAPITULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El procedimiento para llevar a cabo la investigación de campo, consistirá en recolectar información completa y detallada por medio de una encuesta escrita a una muestra de 166 microempresarios del sector comercio y servicio del segmento de acumulación ampliada del área de Soyapango, y luego realizar entrevistas dirigidas a los 30 microempresarios más exitosos. A continuación se detallan los objetivos que guiarán la investigación.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Objetivo General

- Investigar cuáles han sido los factores claves de éxito de los 30 microempresarios más exitosos del sector comercio y servicio, del segmento micro-tope de Soyapango.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar los indicadores de desempeño que miden el éxito de los microempresarios.
- Clasificar a los 30 microempresarios más exitosos del sector comercio y servicio del segmento micro-tope de Soyapango.
- Reflexionar sobre las acciones, que los 30 microempresarios más exitosos del sector comercio y servicio del segmento micro-tope de Soyapango, han practicado para tener éxito en sus negocios.
- Examinar las condiciones internas y del entorno, a las que han tenido que enfrentarse los 30 microempresarios más exitosos del sector comercio y servicio del segmento micro-tope de Soyapango, durante el desarrollo de su negocio.

2.2 TIPO DE ESTUDIO A REALIZAR

El tipo de investigación que se desarrollará es de tipo descriptivo, ya que se analizará y describirá a un conjunto de microempresarios con características homogéneas, cuya finalidad será obtener información, analizarla, elaborarla y simplificarla lo necesario para poder ser interpretada cómoda y rápidamente. La investigación está dividida en dos fases, las cuales son: La Bibliográfica (Datos secundarios), y la de Campo (Datos Primarios),

2.3 DATOS Y FUENTES SECUNDARIAS

En esta fase, se recolectará la información secundaria, que describa las características de las microempresas y los factores e indicadores que las llevan al éxito, así como los tipos de estrategias que pueden ser implementadas.

Las fuentes de información serán:

- Libros
- Investigaciones
- Revistas
- Sitios de Internet.

Con estos datos se pretende formar antecedentes del problema, el marco teórico y determinar los factores e indicadores de éxito de las microempresas de servicio y comercio del segmento micro-tope.

2.4 DATOS Y FUENTES PRIMARIAS

Esta fase consistirá en realizar la investigación de campo, en la cual se pretende recoger la información primaria, de la siguiente forma:

2.4.1 Definición del Universo

Para la realización de la investigación se determinó que el universo lo constituirán las 1,465 microempresas de acumulación ampliada de Soyapango⁵³.

2.4.2 Determinación de la Muestra

El tamaño de la muestra se determina por el método de proporciones con población finita para lo cual, la fórmula ⁵⁴ es:

$$n = \frac{pq}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{pq}{N}}$$

Donde, “p” es la probabilidad de éxito, significa que menos del 50% de microempresarios entrevistados conocen y ponen en práctica acciones orientadas a alcanzar el éxito, mientras que “q” es la probabilidad de fracaso.

Debido a que no existen investigaciones previas acerca del tema, se ha tomado una actitud conservadora, asignándole a cada uno el valor de p= 0.50 y q= 0.50. Mientras que “E” es el error muestral, al cual se le asignará el valor de 6%; “Z” representa el nivel de confianza, cuyo valor asignado será de 90% (1.64) y finalmente “N” será el total del universo.

Al sustituir los valores en la fórmula, el número de la muestra es:

⁵³ Según Cuadro elaborado con datos proporcionados por CONAMYPE

⁵⁴ Ronald M. Weiers, “Investigación de Mercados”. Prentice-Hall Inc. México. Pag. 123

$$.p = 0.5$$

$$.q = 0.5$$

$$E = 6\%$$

$$N = 1465$$

$$Z = 1.64$$

$$n = \frac{(0.5)(0.5)}{(0.06)^2 + \frac{(0.5)(0.5)}{1465}}$$

$$n = 166$$

Por lo tanto, el número de microempresarios a encuestar será de 166. A partir de esta muestra se seleccionarán los treinta microempresarios más exitosos del sector comercio y servicio, es decir aquellos que han obtenido mejores resultados en los indicadores de éxito.

2.4.3 Selección de la Muestra

1. Selección de la Muestra

De los 166 microempresarios a encuestar, el 87.7% pertenecerán al sector comercio, y el resto 12%, corresponderá al sector servicio, de acuerdo a la proporción de microempresas por sector en la ciudad de Soyapango, los cuales serán elegidos a través del muestreo aleatorio estratificado. El proceso consistirá en dividir la muestra en dos grupos: el sector comercio y el sector servicio.

Para la selección de los sujetos de investigación en cada submuestra, se utilizará el muestreo aleatorio simple, de tal forma, que todos los microempresarios con características similares tendrán la misma probabilidad de ser escogidos. La muestra estará distribuida así:

<i>SECTOR</i>	<i>% de Participación</i>	<i># de Microempresarios</i>
COMERCIO	87.7%	146
SERVICIO	12%	20
TOTAL	99.7%	166

2.4.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Para recolectar la información primaria se utilizarán dos métodos:

A) Método Cuantitativo

Este método será utilizado para seleccionar de la muestra, a los 30 microempresarios exitosos del sector comercio y servicio del segmento micro-tope de Soyapango, su clasificación estará sujeta a los siguientes indicadores financieros:

- Nivel de ventas.
- Costos.
- Nivel de utilidades.
- Rentabilidad sobre ventas.
- Liquidez.
- Nivel de endeudamiento.
- Rentabilidad sobre la inversión.

Se consideraron exclusivamente los indicadores financieros, porque a través de ellos se medirán, si los indicadores estratégicos están contribuyendo al aumento de las ventas, menores gastos operativos y una mayor utilización de los activos⁵⁵. Por tanto en el presente estudio se considerarán únicamente a los indicadores financieros ya que estos son un reflejo de las acciones que están llevando a cabo

⁵⁵ Kaplan y Norton, "Cuadro de Mando Integral", Segunda Edición, Gestión 2000. Pag. 47

los empresarios, y si estas contribuyen a la mejora en su situación económica de sus empresas.

La técnica que se aplicará será la Encuesta, y el instrumento será un cuestionario de tipo estructurado no disfrazado, con preguntas cerradas.

B) Método Cualitativo

Una vez seleccionados los 30 microempresarios exitosos, se procederá a estudiarlos mediante el método cualitativo, tratando de identificar las actividades o acciones que los han conducido al éxito, para lo cual, se utilizará como técnica la Entrevista enfocada y cuyo instrumento será una Guía de preguntas.

2.4.5 Diseño del Instrumento de Investigación

Para llevar a cabo la investigación cuantitativa se utilizará la técnica de la encuesta, a través de un cuestionario como instrumento, el cual comprende tres partes: objetivo, datos generales y bloque de preguntas cerradas y abiertas (Véase anexo 8).

En la investigación cualitativa la técnica de recolección de datos a utilizar será la entrevista, y cuyo instrumento es una guía de preguntas abiertas (Véase anexo 9), orientadas a conocer la experiencia de los 30 microempresarios más exitosos, acerca de las actividades que los han llevado a tener éxito en su giro del negocio.

2.4.6 Validación del Cuestionario

El cuestionario se sometió a una pre-pueba sobre una muestra de conveniencia de 15 microempresarios del sector comercio y servicio de Soyapango, conforme al número aceptado de encuestados para este tipo de pruebas.⁵⁶

⁵⁶ Kinneary y Taylor. "Investigación de Mercados", 5ta. Edición. Mc Graw Hill, 2000. Pág. 366

La prueba piloto permitió analizar los elementos en cuanto a redundancia, redacción y flujo apropiado de las preguntas para su comprensión, brindando la oportunidad de ser mejorado. Por tanto, con este procedimiento se validó el cuestionario, el cual será el principal instrumento para realizar la investigación definitiva.

CAPITULO III. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

En el Capitulo II se explicó la metodología de la Investigación de campo para obtener los datos primarios, la cual fue dividida en dos fases: Primero, se realizó la encuesta, de una muestra de 166 microempresas del sector comercio del segmento micro-topo de Soyapango, para clasificar a los 30 más exitosos.

Segundo, mediante la técnica de la entrevista se exploró la forma en la cual los 30 microempresarios exitosos, han logrado tener éxito en las actividades que realizan en su negocio.

En los siguientes apartados se presentan los resultados que se obtuvieron de la encuesta y entrevistas con los microempresarios.

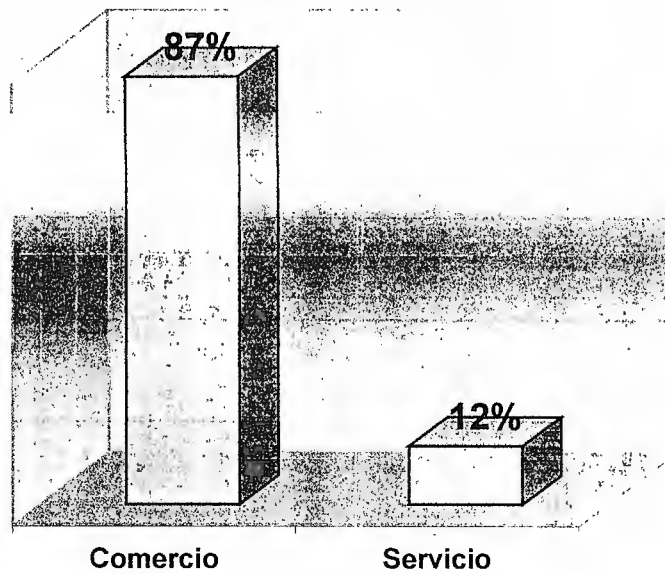
3.1 TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTEPRETACION DE LA ENCUESTA

Mediante una encuesta se realizó la investigación cuantitativa, con el propósito de clasificar a los 30 microempresarios más exitosos entre una muestra de 166. Para lo cual se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas, orientadas a conocer los principales indicadores de éxito, que se presentaron en el capítulo II.

Los resultados de la investigación cuantitativa son los siguientes:

Datos de identificación:

¿A que sector pertenece?



Cuadro de Análisis:

	Valor Relativo	Valor Absoluto
Comercio	87%	146
Servicio	12%	20

Comentarios:

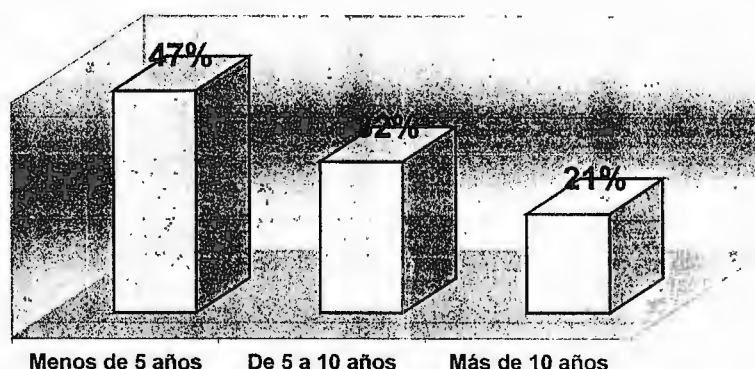
De todos los microempresarios entrevistados el 87% pertenecen al sector comercio, mientras que solamente el 12% son del sector servicio. Esta selección se realizó así debido a la proporción de microempresarios presentados en la metodología de la investigación.

PREGUNTA # 1

¿Cuánto tiempo tiene la empresa de estar en el negocio?

Objetivo:

Conocer el tiempo y estabilidad que la microempresa tiene en el mercado.



Cuadro de Análisis:

	Valor Relativo	Valor Absoluto
Menos de 5 años	47%	78
De 5 a 10 años	32%	53
Mas de 10 años	21%	35

Comentarios:

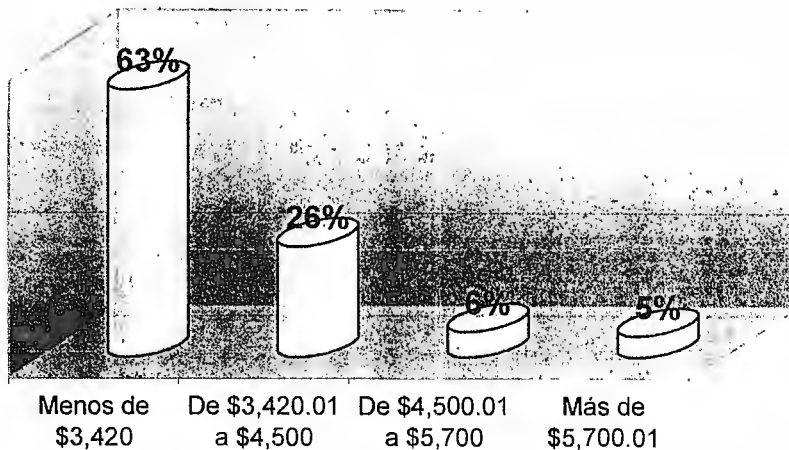
El 53% de microempresarios encuestados tienen más de 5 años de estar en el negocio, mientras que solamente el 47% tienen más de 10 años. Se puede observar que el tiempo en el cual un microempresario se ha mantenido en el negocio es más de 5 años.

Pregunta # 2

¿Cuánto es el promedio de sus ventas mensuales?

Objetivo:

Determinar el nivel de ingresos de la microempresa por las ventas realizadas.



Cuadro de Análisis:

	Valor Relativo	Valor Absoluto
Menos de \$3,420	63%	105
De \$3,420.01 a \$4,500	26%	43
De \$4,500.01 a \$5,700	6%	10
Más de \$5,700.01	5%	8

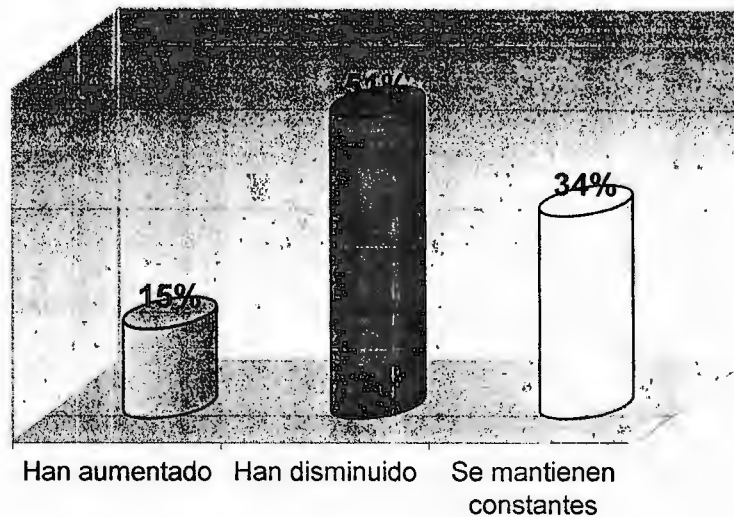
Comentarios:

La mayoría de la muestra (63%) mantiene un nivel de ventas por debajo de los \$3.420 mensuales, mientras que solamente el 5% supera los \$5,700.01. Esto significa que los microempresarios elegidos durante la investigación sus ventas rondan los \$3,420.

PREGUNTA # 3

¿Cómo han sido sus ventas en los últimos tres años?

Objetivo: *Determinar la variación de las ventas en los últimos tres años.*



Cuadro de Análisis:

	Valor Relativo	Valor Absoluto
Han aumentado	15%	25
Han disminuido	51%	85
Se mantienen constantes	34%	56

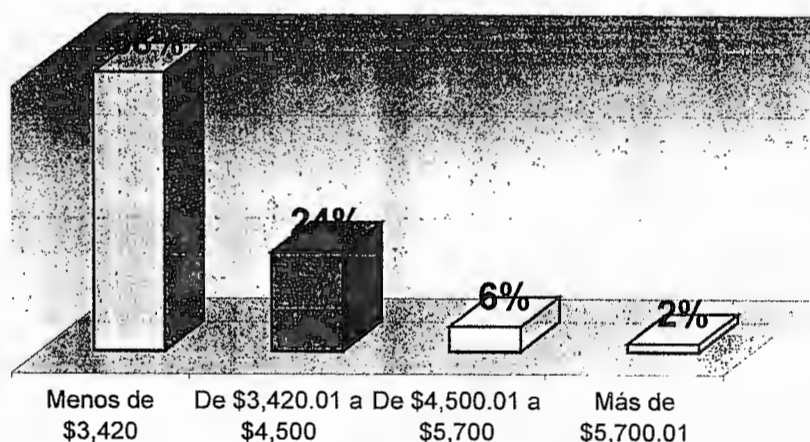
Comentarios:

El 51% de los encuestados manifiestan que sus ventas han disminuido en los últimos años. Mientras que solamente el 15% dicen que han aumentado. Este resultado negativo refleja que existen problemas en el sector, al manifestar más de la mitad de los empresarios que sus ventas han disminuido.

Pregunta # 4

¿En cuanto calcularía usted el costo mensual de la mercadería que adquiere para la venta?

Objetivo: Conocer el nivel de costos en que incurre la microempresa dedicada al comercio por menor o mayor, para realizar su actividad.



Cuadro de Análisis:

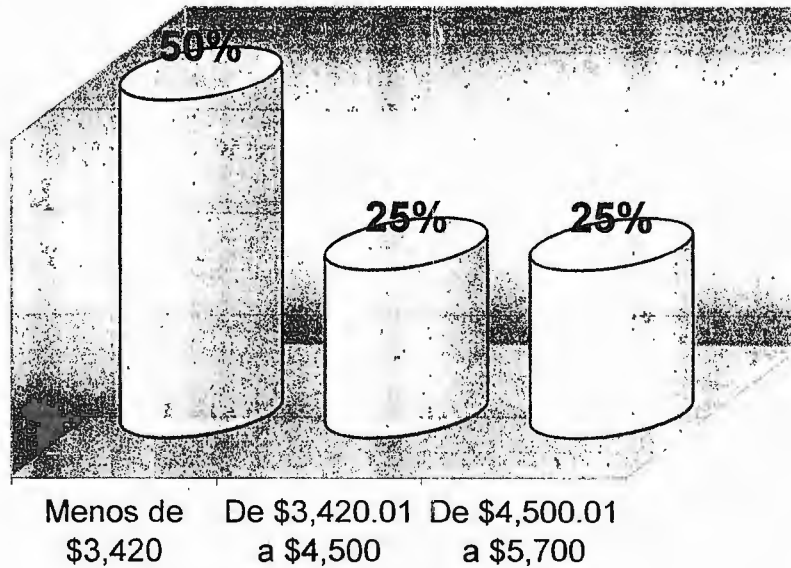
	Valor Relativo	Valor Absoluto
Menos de \$3,420	68%	99
De \$3,420.01 a \$4,500	24%	35
De \$4,500.01 a \$5,700	6%	8
Más de \$5,700.01	2%	4

Comentarios:

El 68% de los microempresarios incurren en costos menores de los \$3,420, y la minoría (2%) sobrepasan los \$5,700.01. Esto significa que el costo de venta de la mercadería en los empresarios dedicados al comercio es menor a los \$3,420.

PREGUNTA # 5

¿En cuánto calcularía usted el costo mensual de la materia prima que adquiere para la venta?



Cuadro de Análisis:

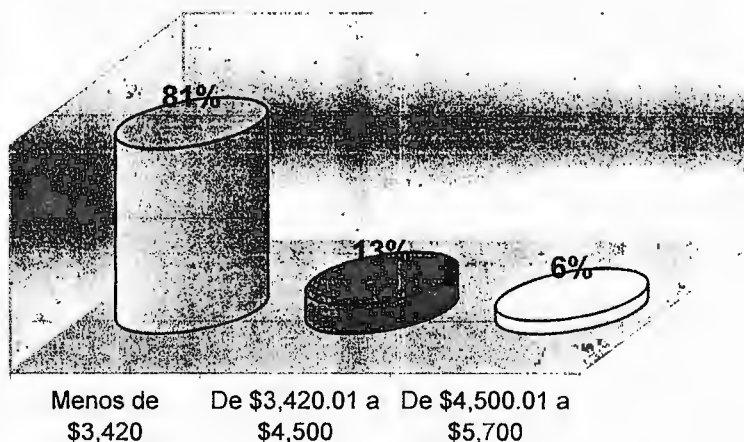
	Valor Relativo	Valor Absoluto
Menos de \$3,420	50%	2
De \$3,420.01 a \$4,500	25%	1
De \$4,500.01 a \$5,700	25%	1

Comentarios:

La mitad (50%) de microempresarios dedicados al servicio-comida adquieren la materia prima a un costo mensual por debajo de los \$3,420; y la otra mitad sus costos oscilan entre los \$3,420 y \$5,700.

PREGUNTA # 6

¿En cuánto calcularía el costo mensual de los materiales que utiliza para brindar los servicios?



Cuadro de Análisis:

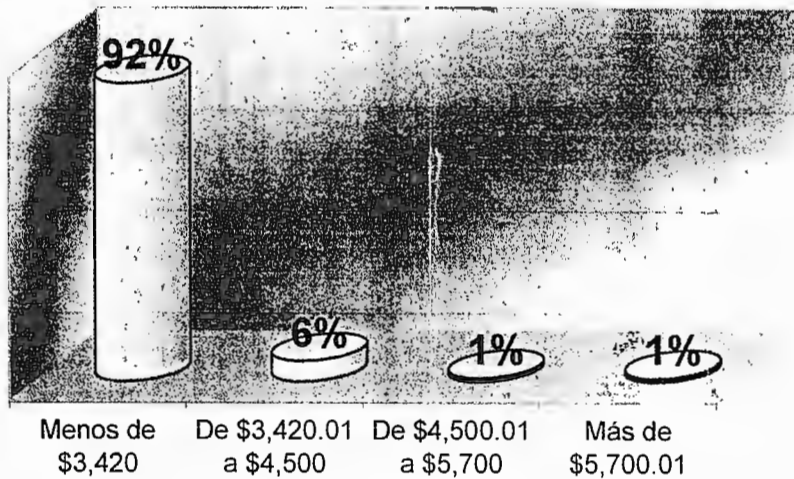
	Valor Relativo	Valor Absoluto
Menos de \$3,420	81%	13
De \$3,420.01 a \$4,500	13%	2
De \$4,500.01 a \$5,700	6%	1

Comentarios:

La mayoría (81%) de microempresarios dedicados a ofrecer servicios, manifiesta que los costos mensuales de los materiales que utilizan están por debajo de los \$3,420, y solamente el 6% mantienen costos entre los \$4,500.01 a \$5,700.

PREGUNTA # 7

¿Cuanto es el promedio de gastos mensuales (Luz, teléfono, agua, transporte, etc) en que incurre la empresa?



Cuadro de Análisis:

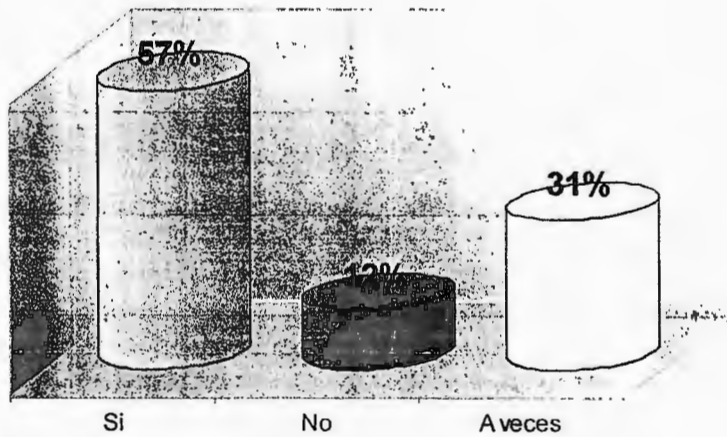
	Valor Relativo	Valor Absoluto
Menos de \$3,420	92%	152
De \$3,420.01 a \$4,500	6%	10
De \$4,500.01 a \$5,700	1%	2
Más de \$5,700.01	1%	2

Comentarios:

La mayoría (92%) de encuestados incurren en promedio, gastos mensuales por debajo de \$3,420, y solamente el 2% sobrepasan los \$4,500.01. Lo que significa que en este tipo de microempresas, los gastos operativos (Luz, teléfono, agua, arrendamiento, etc.) son bajos.

PREGUNTA # 8

¿Usted es capaz de pagar a los proveedores a tiempo?



Cuadro de Análisis:

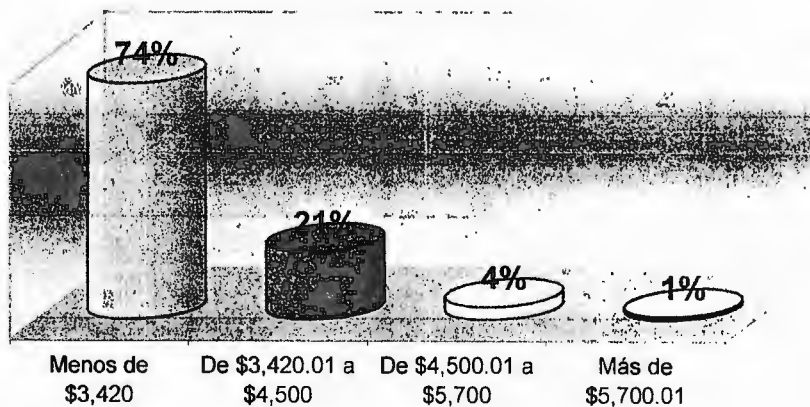
	Valor Relativo	Valor Absoluto
Si	57%	95
No	12%	20
A veces	31%	51

Comentarios:

El 57% de microempresarios son capaces de pagar a sus proveedores a tiempo, mientras que el 12% paga la mercadería en el tiempo establecido. Este resultado indica que el negocio genera la liquidez suficiente para hacer frente a las deudas con los proveedores.

PREGUNTA # 9

¿Cuanto es el promedio de utilidades mensuales que genera en su actividad económica?



Cuadro de Análisis:

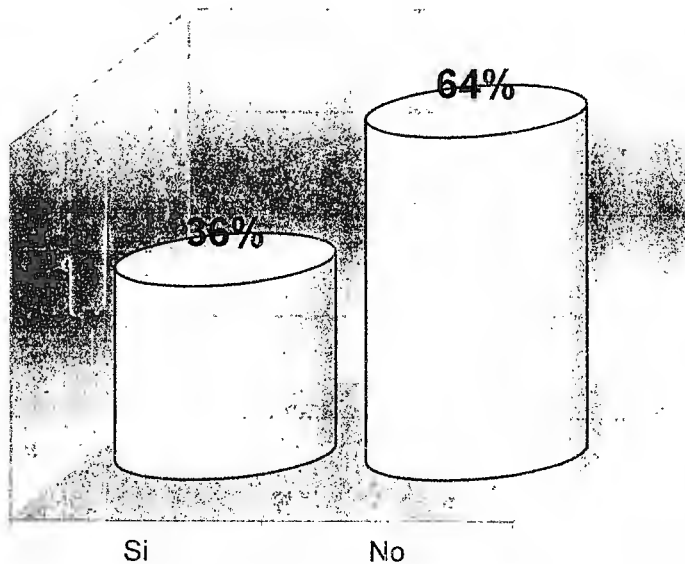
	Valor Relativo	Valor Absoluto
Menos de \$3,420	74%	122
De \$3,420.01 a \$4,500	21%	35
De \$4,500.01 a \$5,700	4%	7
Más de \$5,700.01	1%	2

Comentarios:

La mayor parte de microempresarios entrevistados (74%) manifestaron que las utilidades obtenidas mensualmente son menores a los \$3,420, y solamente el 1% perciben utilidades por arriba de los \$5,700.01 mensuales. Por tanto, el resultado es coherente con los resultados de las preguntas orientadas a conocer las ventas, costos y gastos, las cuales se concentraron en cantidades por debajo de los \$3,420.

PREGUNTA # 10

¿Para el funcionamiento de su empresa necesita dinero proveniente de bancos, financieras y cooperativas?



Cuadro de Análisis:

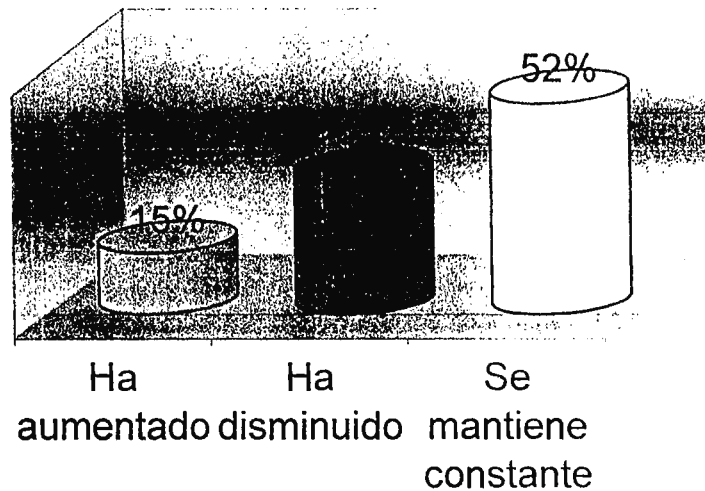
	Valor Relativo	Valor Absoluto
Si	36%	60
No	64%	106

Comentarios:

El 64% de los encuestados no ha tenido necesidad de financiamiento externo para el funcionamiento de su negocio, mientras que el 36% si ha utilizado éste tipo de servicios financieros. Todo indica que la mayoría de los de negocios han funcionado mediante fondos propios, generados por la misma actividad del negocio.

PREGUNTA # 11

¿El dinero que necesita para el funcionamiento de la empresa en los últimos tres años; ha aumentado, ha disminuido ó se mantiene constante?



Cuadro de Análisis:

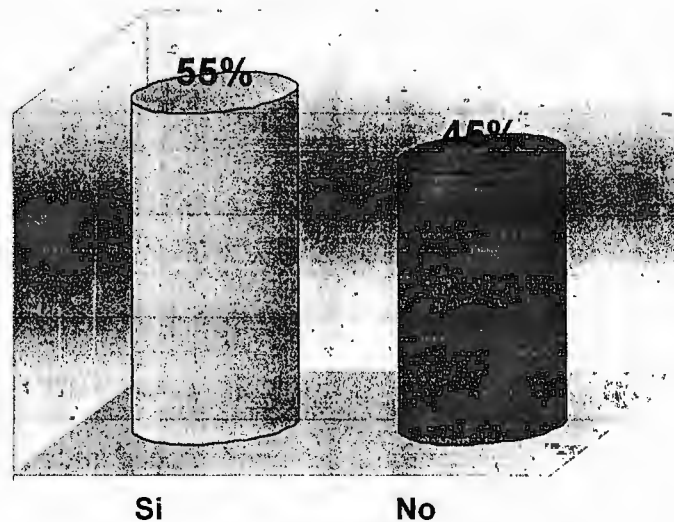
	Valor Relativo	Valor Absoluto
Ha aumentado	15%	8
Ha disminuido	33%	18
Se mantiene constante	52%	28

Comentarios:

Del 36% de los microempresarios que alguna vez han accedido a financiamiento externo, el 52% manifiesta que la necesidad de dinero se mantiene constante, mientras que el 15% ha experimentado un aumento en sus necesidades de dinero. Los resultados indican que, a pesar de que estos microempresarios necesitan financiamiento extra, las necesidades de fondos se han mantenido.

PREGUNTA # 12

¿Durante los tres últimos años, ha realizado algún tipo de inversión para la infraestructura de su negocio?



Cuadro de Análisis:

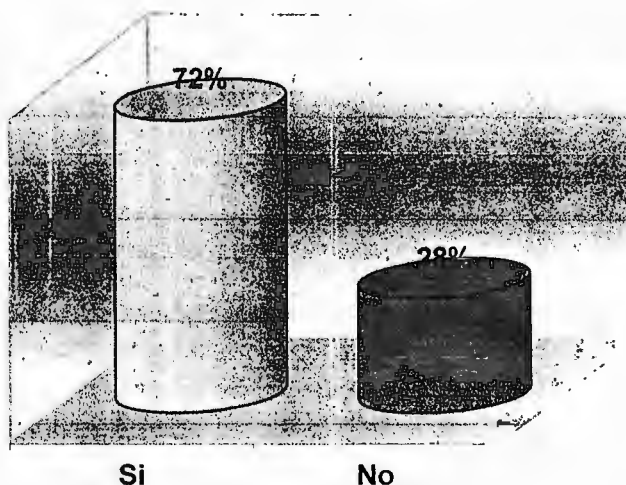
	Valor Relativo	Valor Absoluto
Si	55%	91
No	45%	75

Comentarios:

Del total de encuestados, la mayoría (55%) ha realizado algún tipo de inversión para mejorar la infraestructura de su negocio, mientras que el 45% no lo ha hecho. Se podría inferir, aproximadamente la mitad de microempresarios se ha preocupado por mejorar su negocio.

PREGUNTA # 13

¿Usted ha sido capaz de recobrar toda la inversión que ha realizado en su empresa, considerando la inversión inicial que realizó para iniciar su negocio, las mejoras que ha a continuado haciendo en su empresa, la compra de equipo, etc?



Cuadro de Análisis:

	Valor Relativo	Valor Absoluto
Si	72%	120
No	28%	46

Comentarios:

La mayoría (72%) de encuestados manifiestan que han recuperado la inversión de su negocio, mientras que el 28% expresan que todavía no. Como se puede observar, es un resultado positivo, debido a que más de la mitad de microempresarios han obtenidos ingresos que les han permitido recobrar el capital invertido para el funcionamiento de su negocio.

3.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Los 30 microempresarios que fueron sujetos de la investigación cualitativa, fueron clasificados de acuerdo a los resultados de la encuesta. En forma general, los criterios utilizados para seleccionarlos fueron:

- Los microempresarios que en promedio presentan mayor nivel de ventas, y que las mismas han aumentado o se han mantenido en los últimos años.
- Aquellos empresarios que incurren en costos más bajos al momento de adquirir la mercadería ó materiales para ofrecer sus productos y/o servicios.
- Las microempresas que presentaron más solvencia, es decir, aquéllas que tienen capacidad para hacerle frente a sus compromisos financieros.
- Las microempresas que en promedio presentan mayor nivel de utilidades mensuales.
- Los microempresarios que han realizado algún tipo de inversión para mejorar la infraestructura de su negocio.

Para recoger la información de los 30 microempresarios más exitosos, se utilizó una guía de preguntas, en la cual obtuvieron los siguientes resultados:

3.2.1 Tipo de Negocio.

Mediante una pregunta relacionada al tipo de negocio, se conoció que los empresarios del sector comercio y servicio del segmento micro-tope de Soyapango tienen claro en qué negocio se encuentran. Entre los tipos de negocios que demostraron mejores resultados están:

- Venta de Artículos del hogar
- Papelerías

- Venta de medicamento
- Venta de alimentos

3.2.2 Visión del negocio.

En la entrevista, los 30 microempresarios exitosos tienen claro hacia dónde se dirigen en los próximos 3 años. En general la visión que tienen es crecer, es decir mejorar las condiciones de su negocio, de tal forma que puedan ofrecer una infraestructura más adecuada a los clientes.

Además, aspiran ser reconocidos por los servicios y/o productos que ofrecen, con el objetivo de aumentar la cartera de clientes y mejorar sus ingresos. Cabe mencionar que los empresarios, a pesar de tener claro hacia dónde se dirigen, no han pensado cómo lo lograrán.

3.2.3 Objetivos trazados

Entre los principales objetivos que los microempresarios exitosos aspiran lograr están:

- Expandirse, es decir abrir más sucursales de su negocio.
- Mejoramiento y ampliación del local. Su objetivo es aumentar la capacidad instalada para ofrecer más variedad y cantidad de productos y/o servicios.

Por otra parte, algunos microempresarios expresaron que sí tenían objetivos. Sin embargo, no los manifestaron en la entrevista.

3.2.4 Acciones para incrementar las ventas

De acuerdo a la entrevista, las principales acciones que los 30 microempresarios exitosos han llevado a cabo para aumentar las ventas están:

- Ofrecer precios más bajos que la competencia, lo que buscan los empresarios es atraer a los clientes a través de precios bajos, y esto lo logran a través de la disminución de los costos, tal y como se menciona en el punto 3.2.5 del presente capítulo.
- Tener variedad; para los empresarios esto significa ofrecer diversidad de productos o servicios dentro de su actividad económica. Por ejemplo, vender otros artículos que no forman parte de la naturaleza del negocio, como las librerías que además de papelería en general, venden piñatas, artículos para el hogar, etc.; así como salones de belleza que también venden ropa y accesorios.
- Ser amables con el cliente. Los microempresarios consideran que la amabilidad les ayuda a la hora que un cliente decide en donde comprar, asimismo, estos los recomiendan con otras personas con lo cual se incrementan las ventas.
- Promociones especiales entre los clientes. Por ejemplo, regalar un artículo por la compra de otro, ofrecer productos al dos por uno, etc.
- Finalmente, consideran importante fortalecer la fuerza de venta, mediante capacitaciones para poder persuadir y convencer a los clientes para que no se vaya con las manos vacías.

3.2.5 Acciones para reducir los costos

- Pagando al contado. Los microempresarios manifiestan que pagando a los proveedores de contado han conseguido reducir el costo de la mercadería.
- Cuidando los recursos. También han logrado disminuir los costos al utilizar de una mejor forma los recursos; como por ejemplo el cambio de bombillas

que ahorran energía, la prohibición de las llamadas personales a los empleados, la disminución en el uso de papelería, etc.

- Cambio de proveedores. Los microempresarios expresaron que han buscado proveedores con los mismos productos pero a precios más bajos.

3.2.6 Acciones para satisfacer a sus clientes

- Calidad en el servicio. Los empresarios logran satisfacer las expectativas de los clientes al tener variedad de artículos en sus establecimientos.
- Amabilidad. Para los microempresarios, la amabilidad es considerada como una actividad vital para satisfacer a los clientes.
- Precios bajos. La búsqueda constante de bajar los precios, es una actividad que los microempresarios consideran importante para satisfacer a los clientes. Con lo cual, se infiere que los clientes son bastante sensible a los precios y que es esencial a la hora de ganar la lealtad de ellos. Y la forma de lograr esto, es a través de la disminución de los costos, tal y como se explicó en el apartado 3.2.5 de este capítulo.
- La variedad de artículos. Esto se aplica especialmente al comercio, en el cual la cantidad y clase de productos que se ofrecen juega en papel importante al momento de satisfacer a los clientes.

3.2.7 Rentabilidad de los clientes

- Todos los microempresarios manifiestan que sus clientes le son rentables y por tanto, que el segmento de mercado atendido genera la suficiente cantidad de ingresos como para obtener ganancias.

3.2.8 Acciones que han llevado al éxito a los microempresarios.

En la entrevista, los empresarios manifestaron que las principales acciones que los han llevado al éxito son:

- Las promociones. Los empresarios que han desarrollado actividades promocionales continuas, le han servido para tener éxito. ejemplo, regalar un artículo por la compra de otro, ofrecer productos al dos por uno, etc.
- La atención al cliente. La atención que los clientes reciben al entrar a un establecimiento es una de las actividades que han llevado al éxito a los empresarios. Entre las actitudes que consideran importantes para el buen trato al cliente están: una sonrisa, el trato cordial, el tiempo de espera para ser atendido, etc.
- La preparación de los alimentos. En el caso de las empresas que se dedican a la venta de comida, la preparación de ésta, en forma higiénica y en un tiempo prudente, es una de las acciones que se han llevado a cabo para satisfacer a los clientes.

3.2.9 La localización de las instalaciones.

- La ubicación de las instalaciones ha contribuido para que empresarios logren un buen nivel de ventas e incrementarlas. Según los empresarios, por la cercanía y accesibilidad que tienen los clientes para llegar a los establecimientos, y esto se debe a que están ubicados en lugares estratégicos donde la afluencia de consumidores potenciales es significativa.

3.2.10 Los empleados

Según los microempresarios, los empleados han jugado un papel importante para alcanzar el éxito del negocio. Además, manifiestan que gracias a las competencias, compromiso y lealtad de éstos, no fueran capaces de ofrecer un buen trato al cliente y haber alcanzado el éxito.

3.2.11 Acciones para hacerle frente a la competencia.

Mediante la entrevista, los microempresarios manifestaron que las acciones que han realizado para competir han sido:

- Los precios bajos. Los empresarios para lograr competir en el mercado han tenido que bajar los precios y lo han hecho desarrollando actividades orientadas a disminuir los costos y gastos (mencionadas en el inciso 3.2.5).
- Mejora de las instalaciones. Los empresarios para hacerle frente a la competencia han tenido que invertir en la mejora de las instalaciones, eso incluye mejora en la presentación de las instalaciones, ampliación de la infraestructura y compra de mobiliario nuevo.
- Variedad de productos. Los empresarios han aumentado la variedad de los productos que ofrecen para hacerle frente a los rivales.

Con base a la información recolectada en las entrevistas con los microempresarios sujetos de estudio, en el siguiente apartado se presenta una síntesis de los factores claves que los han llevado al éxito.

3.3 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO DE LOS 30 MICROEMPRESARIOS ENTREVISTADOS.

Uno de los objetivos del trabajo de investigación es determinar cuáles son los factores claves del éxito de los 30 microempresarios exitosos del sector comercio y servicio, del segmento micro-tope, como elemento importante para establecer el tipo de estrategia que puede ser implementada para este sector.

Además, al conocer éstos factores, se facilita la elaboración de la herramienta del Cuadro de Mando Integral, como parte integradora de la estrategia para su aplicabilidad. Por tanto, de acuerdo a la entrevista, los 30 microempresarios exitosos expresaron que los factores claves de su éxito han sido:

- Buena atención al cliente.

Este factor es considerado como el más importante para los microempresarios (28% de los entrevistados lo consideran como el prioritario). Para mantener la fidelidad del cliente, los microempresarios están concientes, que lo pueden lograr mediante el buen trato, la amabilidad y cortesía. Por tanto, se han preocupado por practicar una adecuada atención a todos los clientes.

- Bajos Precios.

Este factor fue el segundo elemento que sobresalió en las respuestas de los entrevistados (24% de los empresarios). Debido a que sus clientes exigen precios bajos, lo que significa que es un mercado sensible al precio.

- Variedad de productos y servicios.

Con el objetivo de atraer a más compradores, los microempresarios exitosos no se han limitado a ofrecer los productos y/o servicios del giro de su negocio, sino que también han diversificado su oferta. Por tanto ha sido un factor clave que los ha llevado al éxito, porque ha permitido el incremento de clientes.

- Promociones.

Otro factor clave que los microempresarios con éxito han utilizado para incrementar sus ventas, ha sido ofrecer promociones a sus clientes, mediante incentivos como: dar dos productos ó servicios por el precio de uno, poner ofertas especiales o entregar un producto o servicio extra.

- Mejores Instalaciones.

Con el propósito de ofrecer a los clientes un ambiente agradable, confortable y seguro, los empresarios exitosos han realizado inversiones en el negocio, orientadas a mejorar la infraestructura y ambientación de las instalaciones.

- La Experiencia.

Esto se debe al incremento del conocimiento sobre el producto o servicio que se ofrece, asimismo, esta experiencia ha servido para tener un conocimiento sobre el segmento de mercado que se atiende.

- El orden y limpieza.

Este factor contribuye a que el cliente se sienta seguro de lo que está comprando o consumiendo, en caso de las microempresas del sector servicio-comida. Asimismo en el sector comercio, refleja que el producto ofrecido se mantiene en condiciones adecuadas para no afectar la salud de quien lo consume. También el orden y limpieza en el local mejora la imagen del negocio y atrae a los compradores.

Después de conocer los principales factores claves de éxito que han utilizado los 30 microempresarios más exitosos de Soyapango, para desarrollar su actividad comercial ó de servicios, a continuación se desarrolla un análisis del entorno y el interior de las microempresas en estudio, mediante la herramienta del FODA, el cual se trata de conocer las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de estas empresas.

3.4 ANÁLISIS FODA DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO DEL SEGMENTO DE MICROTOPE DE SOYAPANGO

En base a los resultados obtenidos en las entrevistas de los 30 microempresarios exitosos y lo que se observó de su entorno, se realizó un análisis de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas.

Se considera que este tipo de diagnóstico es importante realizarlo debido a que sirve de fuente para definir las variables de competitividad que transforman la estrategia en planes de acción, los cuales se utilizarán para elaborar el Cuadro de Mando Integral en el siguiente capítulo.

3.4.1 Fortalezas potenciales de recursos y capacidades competitivas

- Costos y gastos bajos, debido a que la inversión en mercadería es mínima, y por el lado de los gastos éstos son inferiores a la de las empresas mas grandes porque el pago de salarios en la parte administrativas es poco. Este elemento beneficia a los microempresarios porque les permite reducir los costos de inventarios.
- Capacidad para ofrecer variedad de productos, ya que no necesita tener grandes cantidades de inventarios, y por tanto tienen el beneficio de almacenar variadas líneas de productos y/o servicios.
- Respuesta rápida ante los cambios; por el tamaño de estas empresas no acumulan volúmenes elevados de inversión en mercadería ó materiales, y por tanto, ante cambios en las tendencias, pueden responder rápidamente a ofreciendo nuevas líneas de productos o servicios.

- La Localización, debido a que Soyapango es una zona intermedia entre la capital y el oriente del país, por ende beneficia a los microempresarios debido a la afluencia de consumidores potenciales que esto es significativa.
- Los Precios son accesibles, es decir están al alcance del bolsillo de sus clientes, debido a los bajos gastos operativos y bajo costo de la mercadería. Permitiendo que el consumidor se motive a realizar sus compras.
- Los microempresarios tienen una mentalidad empresarial, es decir manifiestan un espíritu emprendedor, lo que significa que están motivados a sacar adelante su negocio, y esto les beneficia porque realizan acciones para tal fin, como las mencionadas en los puntos 3.2. del presente capítulo.
- Identificación de objetivos, ya que tienen claro hacia dónde quieren llegar con su negocio. Contribuyendo a mantener el negocio con una visión de largo plazo.
- Facilidad para captar información del mercado. Debido a que sus organizaciones son pequeñas la dirección de la empresa está más en contacto con los clientes, y por lo tanto conocen los gustos y preferencias de su mercado.
- Saben en qué negocio se encuentran y quienes son sus clientes. Les permite realizar acciones orientadas a satisfacer a su mercado.

3.4.2 Debilidades de Recursos y deficiencias competitivas

- La falta de aplicación de herramientas financieras. Los microempresarios en estudio no utilizan ningún tipo de información financiera para tomar sus decisiones. Esto es una limitante para el microempresario, debido a la poca información que tienen para la toma de decisiones.

- Desconocen la forma de lograr los objetivos. A pesar de que saben a dónde quieren llegar, no han podido determinar cómo lo harán. Esta situación afecta negativamente porque de esta forma se hace más difícil para los microempresarios lograr los objetivos trazados.
- Escasa innovación en los servicios. Para el caso de las microempresas de servicios, se limitan a brindar servicios y no establecen ningún mecanismo de innovación. Limitando así el potencial para atraer nuevos clientes.
- Falta de publicidad. Las microempresas carecen de publicidad para a conocer los productos o servicios que ofrecen. De esta forma, pierden la oportunidad de ofrecer sus productos y/o servicios a nuevos segmentos de mercado.
- Escasez de recursos para financiar iniciativas de alto impacto. Esto se debe a que los empresarios no solicitan créditos a instituciones financieras. Y por tanto, se bloquea el mejoramiento continuo.

3.4.3 Oportunidades potenciales de la compañía

- Ser proveedor de la mediana y gran empresa. Gracias a la capacidad de responder rápidamente a los cambios, puede ser un potencial proveedor de las empresas que no tienen tal flexibilidad.
- Acceso a programas de asistencia técnica. En la actualidad existen muchas Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que ofrecen apoyo a éste sector.

- Acceso a financiamiento. Los empresarios son capaces de acceder a financiamiento para nuevos proyectos a través del gobierno u Organizaciones no Gubernamentales (ONG's).

3.4.4 Amenazas externas de la compañía

- Falta de barreras de entradas. Para los nuevos microempresarios que entran a competir, no existen ningún tipo de restricciones, por lo que se les facilita el acceso al mercado, aumentando así la competencia.
- Alta competencia. Existen bastantes microempresas en la zona de Soyapango, lo que incrementa el nivel de competencia, y hace más difícil el sostenimiento de los microempresarios en el largo tiempo.
- La proliferación del comercio formal. Debido a la apertura de grandes centros comerciales y supermercados a la zona, la rentabilidad de las microempresas es amenazada, por la disminución en las ventas y la falta de competitividad ante este tipo de rivales.
- Falta de organización del sector. Debido a que el sector de la microempresa en Soyapango, no se ha organizado, pierden oportunidades de desarrollarse.

CAPITULO IV. PROPUESTA PARA LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO DEL SEGMENTO MICRO-TOPE DEL AREA DE SOYAPANGO DE UNA ESTRATEGIA GENERICA OPERATIVIZADA BAJO LA HERRAMIENTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En el presente capitulo se identificará la estrategia a utilizar, las variables que van a permitir al empresario alcanzar la competitividad, asimismo, se realizara una metodología para implementar la estrategia a través del cuadro de mando integral.

4.1 Identificación del tipo de Estrategia Genérica

De acuerdo al desarrollo del estudio sobre los elementos que intervienen directa o indirectamente en el desempeño de las actividades realizadas por los 30 microempresarios más exitosos del sector comercio y servicio del segmento micro-tope de Soyapango, se ha establecido que el tipo de estrategia que más se adecua a las necesidades y competencias de este tipo de microempresas es una estrategia del proveedor de mejor costo bajo un enfoque de nicho del mercado, más adelante en este capitulo se explicara en que consiste y de que forma se llevará a la practica.

Esto se debe a las siguientes razones:

- El mercado de Soyapango está conformado por consumidores sensibles al precio, según lo expresaron los microempresarios entrevistados. Además, porque los precios bajos han sido un factor clave de éxito.
- El mercado presenta características muy diferenciadas que impulsan a cumplir con los requerimientos del cliente, a través de la variedad de productos y servicios ofrecidos, y la exigencia de los clientes de recibir una buena atención.

- El enfoque debería de ser de nicho de mercado, debido a la capacidad que han desarrollado los microempresario para satisfacer las necesidades de la población de Soyapango.

La fuente principal para concluir que este tipo de estrategia fueron los factores que han llevado al éxito a los microempresarios.

A continuación se mencionan las variables que van a ayudar a los microempresarios del sector comercio y servicio de Soyapango a alcanzar el éxito o a mantenerlo.

4.2 Variables de Competitividad

Las variables de competitividad se dedujeron de las fortalezas y debilidades de las microempresas del sector comercio y servicio del segmento micro-tipe de Soyapango. Cada una de estas variables se han relacionado con las perspectivas del cuadro de mando integral, las cuales son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de personal y tecnología.

Antes de Identificar las variables de competitividad se definirá la estrategia a implementar para guiar todas las iniciativas hacia ese fin.

4.3 Tipo de estrategia

Proveedor del mejor costo bajo un enfoque de nicho del mercado. A continuación se establece su declaración:†

“Proveer a los clientes de Soyapango más valor por su dinero, a través del ofrecimiento de productos o servicios a un costo más bajo que el de sus rivales, y con énfasis en calidad, servicio, y buen desempeño”

Luego de haber definido la estrategia y haber declarado la forma en la cual se llevara a cabo, se pasara a identificar las variables por cada perspectiva.

4.4 Identificación de las Variables de competitividad bajo la estructura de las 4 perspectivas principales en las empresas

En los siguientes párrafos se analiza las variables de competitividad por cada perspectiva del cuadro de Mando Integral. En cada uno de los apartados se definirá:

- La variable que va a permitir alcanzar la competitividad
- La causa de esa variable. Que origina esa variable
- El efecto de esa variable. Lo que produce esa variable si se lleva a cabo
- Los factores que van a ayudar a alcanzar esa variable.

4.4.1 Análisis desde la Perspectiva Financiera

En la perspectiva financiera se van a buscar variables que van a ayudar a los empresarios a mejorar su situación financiera y económica. A continuación se presentan las variables identificadas.

Variable 1: “Reducción de costos”

La reducción de costos va permitir a los empresarios tener productos con precios bajos o bien aumentar sus ganancias, pero en ambas situaciones esta variable va a desempeñar un papel importante.

Causa: Los clientes exigen precios más bajos y por tanto los empresarios deben buscar la forma de disminuir precios.

Efecto: Disminución del costo de venta en la mercadería, esto va a permitir al empresario tener mas ganancias.

Factores críticos:

- Proveedores con precios bajos
- Políticas de compra

Variable 2: "Incremento en las ventas"

Esta variable va a permitir al empresario incrementar sus ingresos. Tal variable acompaña a la reducción de costos, dado que tal medida va a permitir un aumento en las ventas.

Causa: Mejora en la atención a los clientes y la disminución de los precios de venta, ambas acciones deben de producir un incremento en las ventas

Efecto: Incremento en los ingresos. Si las acciones se ejecutan y producen el efecto deseado las ventas van a aumentar.

Factores críticos:

- Personal capacitado
- Proveedores con precios bajos
- Políticas de compra

4.4.2 Análisis desde la perspectiva de clientes

En esta perspectiva se buscaran variables que ayuden tanto a conocer al mercado como y a buscar formas de penetrar en la mente de los consumidores.

Variable 1: "Conocimiento del segmento de mercado"

Esta es una de las fortalezas que deben de explotar los empresarios para el logro de un posicionamiento en el mercado al encontrar cosas que los clientes valoran.

Causa: Relación más directa entre el microempresarios y los clientes que se encuentran en la zona de Soyapango.

Efecto: Conocer los gustos y preferencias de su segmento de mercado

Factores críticos:

- Tiempo en el mercado
- Atención al cliente

4.4.3 Análisis desde la perspectiva de los Procesos

En esta parte se identificaran variables que vayan encaminadas a desarrollar actividades para satisfacer a los clientes.

Variable 1: “Mejora en las actividades para satisfacer a los clientes”

Esta variable va a permitir a los empresarios satisfacer a sus clientes por medio de la mejora continua en las actividades que se realizan.

Causa: Conocimiento de las necesidades del mercado

Efecto: El incremento de los clientes satisfechos

Factores críticos:

- Gustos y preferencias de los clientes.
- Actividades que satisfacen a los clientes

4.4.4 Análisis desde la perspectiva de las Personas y Tecnología

Lo que se busca en esta perspectiva es la mejora en el capital humano a largo plazo. Esta es una de las partes que se debe de desarrollar a profundidad dado que los empresarios manifiestan que fue una de las factores claves que les permitió alcanzar su éxito.

Variable 1: “Excelencia en las capacidades y habilidades del personal”

Tal excelencia va a permitir tener a personal capacitado y motivado que va a facilitar el logro de una ventaja competitiva.

Causa: Recurso humano capaz. Debido a la experiencia adquirida.

Efecto: Competencias del personal.

Factores críticos:

- Personal Motivado.
- Experiencia del personal.
- Sistemas de compensación.

Luego de haber determinado las variables que en cada perspectiva van a guiar la las iniciativas se pasa a operativizar la estrategia bajo la herramienta del cuadro Integral.

4.5 Cuadro de Mando Integral

Para operativizar la estrategia bajo la herramienta del cuadro de mando integral, a continuación se presentan una serie de pasos.

4.5.1 Pasos para operativizar la estrategia bajo la herramienta del cuadro de mando integral.

1. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)
 - Fortalezas. Actividades en la cual la empresa muestra un buen desempeño
 - Debilidades. Aquellas actividades en la cual la empresa muestra deficiencias.
 - Oportunidades. Son acontecimientos que están fuera de la empresa y representan posibles mejoras en la situación de la empresa.
 - Amenazas. Son acontecimientos que están fuera de la empresa y representa peligros para la empresa.
2. Identificación de las variables competitivas. Las variables surgen del análisis FODA, al identificar aquellas acciones en la cual la empresa tiene un excelente desempeño y le permite tener una ventaja en relación con su competencia. Las variables se identifican bajo las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.
3. Identificación de la relación causa y efecto. Esta identificación permite al empresario determinar que causa la variable y el efecto que esta genera.
4. Identificación de los factores. Por cada variable se identifican factores que ayudan al empresario a alcanzar su variable.
5. Elaboración de los objetivos centrales. Los objetivos centrales van a nacer de las variables competitivas identificadas en cada perspectiva
6. Elaboración de los objetivos estratégicos. Tales objetivos surgen para alcanzar los objetivos centrales por cada perspectiva.

7. Elaboración de los indicadores. Los indicadores se elaboraran en base a los objetivos estratégicos y estos deben de cuantificar la forma en la cual se están alcanzando. Se puede identificar como relaciones entre actividades para alcanzar objetivos.
8. Metas. Las metas se elaboran en base a cada objetivo estratégico y el indicador con lo cual se pretende cuantificar el objetivo estratégico
9. Elaboración de los planes de acción. En los planes de acción se define lo siguiente:
 - Que acción se va a realizar
 - Como se va a llevar a cabo cada acción
 - La persona encargada de realizarla
 - La fecha de finalización

Como se puede observar la elaboración del cuadro de mando integral es bastante sencilla y no requiere de mucho tiempo. En el siguiente apartado se desarrollara un ejemplo de cuadro de mando integral en base a la información recolectada durante la investigación de campo.

4.5.2 Cuadro de Mando Integral

En esta sección se elaborara un cuadro de mando modelo para operativizar la estrategia. La información presentada en el cuadro de Mando fue tomada de la investigación de campo. A continuación el cuadro de mando.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo Central: "Aumentar los margenes de ganacia"

PERSPECTIVA FINANCIERA			PLANES DE ACCION			
Objetivo Estratégico	Indicador de Éxito	Metas	QUE	COMO	LIDER	CUANDO
Disminuir los costos de venta de cada producto	Porcentaje de costos disminuidos	Disminucion de los costos de al menos tres productos de importancia	Disminucion de los costos	1. Cambio de proveedores 2. Cambio en las polticas de compras 3. Negociacion con los proveedores	Empresario	Antes de tres meses
Establecer los margenes de ganancia de los productos	Definicion de los margenes de ganancia para los productos	Identificar y documentar los margenes de ganancia de los tres productos mas importantes	Estabelcer los margenes de ganancia de los productos	1. Documentando los costos de los productos 2. Luego estabelcer los margenes de ganancias que se desea obtener	Contador	Antes de tres meses

Objetivo Central:

PERSPECTIVA DE CLIENTES
 "Aumentar el volumen de ventas al final del año 2004"

PERSPECTIVA DE CLIENTES			PLANES DE ACCIÓN			
Objetivo Estratégico	Indicador de Éxito	Metas	QUE	COMO	LÍDER	CUANDO
1. Conocer los gustos y preferencias del segmento de mercado	1. Numero de gustos y preferencias que se conocen de los clientes	Conocer los gustos y preferencias de al menos el 70% de los clientes	Estudiar los gustos y preferencias de los clientes	1. Realizar encuesta a los clientes 2. Platicar con los clientes acerca de lo que les gusta recibir	Empresario y empleados	Antes de cuatro meses

PERSPECTIVA DE PROCESOS

Objetivo Central:

"Mejorar las actividades internas para ofrecer productos y/o servicios"

PERSPECTIVA PROCESOS			PLANES DE ACCIÓN			
Objetivo Estratégico	Indicador de Éxito	Metas	QUE	COMO	LÍDER	CUANDO
1. Mejorar las actividades orientadas a satisfacer a los clientes	1. Numero de actividades realizadas para satisfacer a los	Realizar al menos 3 actividades para satisfacer al cliente	Identificar las actividades que satisfacen al cliente	Preguntando directamente al cliente la forma de satisfacer sus expectativas	Empresario y Empleados	Antes de cuatro meses
	2. Porcentaje de clientes satisfechos	Lograr que por lo menos el 80% de clientes se sientan satisfechos con el servicio	Investigar expectativas de los clientes del servicio que reciben	Realizando encuesta de recoleccion de opiniones de los clientes	Empresario y empleados	Antes de cuatro meses

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

Objetivo Central:

"Contar con un personal motivado al finalizar un año"

PERSPECTIVA APRENDIZAJE			PLANES DE ACCIÓN			
Objetivo Estratégico	Indicador de Éxito	Metas	QUE	COMO	LIDER	CUANDO
1. Incrementar el nivel de motivación del personal	1. Numero de aspectos de motivación identificada	Identificar las variables que causan desmotivación al personal	Medir la motivación del personal	1. Elaborando un cuestionario que presente información relacionada a las variables de motivación del personal 2. Entrevistando al personal para recolectar la información	Empresario	Un año
	2. Porcentaje de incremento en la motivación del personal	Incrementar la satisfacción del personal al finalizar el año	Desarrollar las acciones pertinentes que incrementen al nivel de motivación	1. Priorizando los factores que causan desmotivación en el personal, de acuerdo a las posibilidades de la empresa 2. Dismnuir los factores que causan desmotivación	Empresario	Un año

CONCLUSIONES

- El sector de Microempresa, se encuentra al margen de las oportunidades que ofrece y exige la economía nacional, por lo tanto, su modernización y consolidación deben ser objetivos prioritarios de la política económica actual.
- De los tres segmentos considerados en las microempresas de Soyapango, el que tiene mayor potencial para la generación de empleo y tecnología es el de microtope y esto se debe a sus características de estacionalidad y capacidad para generar servicios para el mercado, debido a que, tiene una mayor flexibilidad para orientarse a las necesidades particulares, y dinámicas de los clientes con mediano poder adquisitivo. Esta potencialidad se ve reforzada por el hecho de tener estructuras mejor organizadas que el resto de segmentos.
- Los microempresarios del sector comercio y servicio del segmento microtope de Soyapango tienen mucho potencial para mejorar sus ventas, pero no llegan a mejorar sus ingresos debido a que no dominan las técnicas comerciales adecuadas.
- Las estrategias que se estudiaron a profundidad, las cuales son: liderazgo en costos, alta diferenciación, proveedor del mejor costo y la de enfoque o nicho de mercado; no sólo van a permitir a los microempresarios el éxito, sino también a desarrollar la competitividad tan necesaria en este segmento.
- De acuerdo a los resultados de las entrevistas a los 30 microempresarios más exitosos, más del 50% conocían los factores claves que los han llevado al éxito, y los siguen considerando para realizar las actividades del negocio.

- De los factores que han llevado al éxito a los microempresarios, los que más resaltaron fueron: Primero, la buena atención al cliente, con lo cual queda claro que el mercado de Soyapango necesita ser bien atendido por los empresarios; y el segundo, los precios bajos, por lo tanto, Soyapango es un mercado sensible al precio.

- La estrategia que se propone en la investigación, para ser aplicada por los microempresarios del sector comercio y servicio del segmento micro-tope, es la del proveedor del mejor costo enfocado en el segmento de Soyapango, la cual consiste en proveer a los clientes del segmento de mercado seleccionado más valor por su dinero, a través del ofrecimiento de productos o servicios a un costo más bajo que el de sus rivales, y con énfasis en la calidad, servicio, y buen desempeño.

- El cuadro de Mando Integral representa una herramienta para la operativización de la estrategia y esta dividido en cuatro perspectivas:
 1. La perspectiva Financiera
 2. La perspectiva se Clientes
 3. La de Procesos Internos
 4. La de personas y tecnología

Las cuales representan la forma de implementar la estrategia en base a los objetivos estratégicos formulados para fortalecer los factores claves del éxito.

- A través del análisis de la relación entre variables, se observó que existe un comportamiento directamente proporcional entre las mismas. Por ejemplo, entre menores son las ventas, las utilidades generadas también disminuyen. Además, el nivel de gastos operativos y costos por compra de mercadería o materiales, es menor, a medida que las ventas disminuyen.

- De acuerdo al análisis de las ventas mensuales, y la relación con el comportamiento de las mismas, se observó que la mayoría (57%) de las que venden menos de \$3,420 mensuales, han experimentado una disminución de sus ventas en los últimos años.

RECOMENDACIONES

- Los empresarios del sector comercio y servicio del área de Soyapango deberían conocer sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de su entorno, y en base a eso implementar estrategias para alcanzar la competitividad.
- Se recomienda, en base a todas las características del mercado y de las empresas en estudio, que la estrategia genérica más idónea es la de proveedor del mejor costo enfocado en Soyapango.
- Los microempresarios tendrían que tener un control de todas actividades que forman parte de su empresa, es decir, focalizar sus factores claves de éxito y en función de ello, preocuparse por una constante capacitación y actualización.
- Para que las empresas del segmento de micro-tope del sector comercio y servicio sean competitivas es necesario que hagan uso de herramientas de gestión empresarial como el Cuadro de Mando Integral, con lo cual van a ser capaces de lograr una competitividad que les permita alcanzar y mantener el éxito.
- Finalmente se recomienda a la Alcaldía Municipal de Soyapango, crear Programas orientados a fortalecer el marco regulatorio de las microempresas del municipio, con el objetivo de minimizar los impuestos municipales hacia este sector y ofrecer oportunidades de desarrollo a través de incentivos fiscales y de apoyo en las microfinanzas.

BIBLIOGRAFÍA

- CONAMYPE/AMPES/BMI/GTZ/FUSADES, etc. *Libro Blanco de la Microempresa*, 1997
- Benavides Blanca, M. Y Flores, D. *Microempresa y micro comercio en el municipio de Soyapango*. FUNDE. Septiembre, 2000.
- Gobierno de El Salvador. *Política Nacional para la micro y pequeña empresa*. 2000.
- Alcaldía Municipal de Soyapango. *Descripción y Diagnóstico de Soyapango*, 1997.
- López, B. Y Rivas Rivera, A. Trabajo de Graduación: *El Balanced Scorecard, una herramienta para la competitividad*. UCA, Febrero 2001.
- Porter, Michael E. *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 16 edición, editorial CECSA, 1998, México.
- Ministerio de Economía, CONAMYPE. *Características del sector microempresarial Salvadoreño*. San Salvador, Marzo 2001.
- Kinneary y Taylor. *Investigación de Mercados*. 5ta. Edición, editorial Mc Graw Hill, 2000.
- Thompson y Strickland. *Administración Estratégica*. 11ª. Edición, editorial Mc Graw Hill, 2001.
- Stephen Robbin y Mary Coulper. *Administración*. 5ta. Edición, editorial Prentice Hall, 1998.

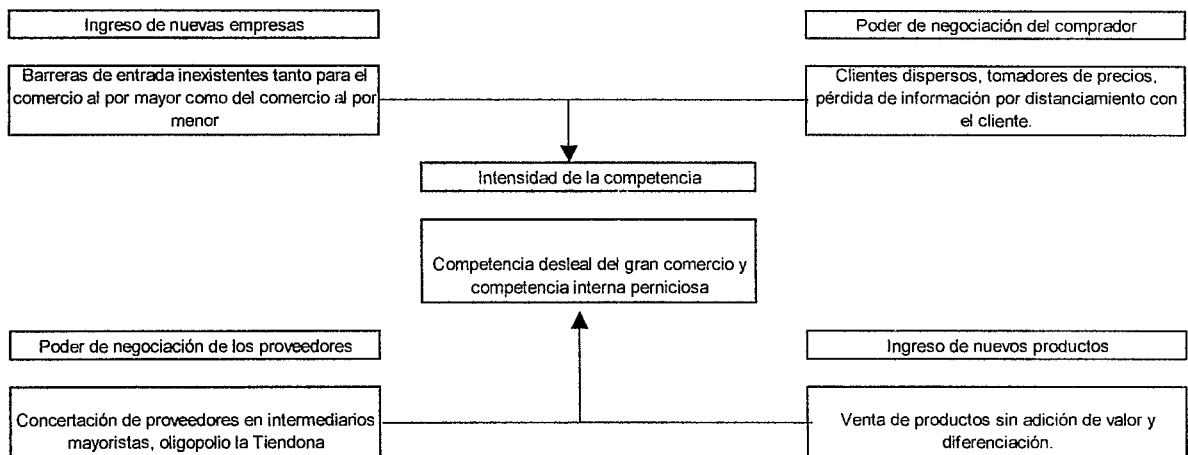
- Michael Porter, Estrategia Competitiva, Editorial CECSA, 1986
- Garrido Buj y Rodríguez Carrasco, Estrategia y Política de Empresa, Ediciones Pirámide, 2002
- Koontz y Weihrich, Administración una Perspectiva Global, 11ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill, 1998

APENDICE

APENDICE NO. 1

FUERZAS COMPETITIVAS DEL MICRO COMERCIO DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO.

De acuerdo a un estudio realizado por la Fundación para el Desarrollo Nacional (FUNDE), del micro comercio de Soyapango, se concluyó que las Fuerzas Competitivas de ese sector, estaban determinadas de la siguiente forma:



1. Ingreso de nuevas empresas

Soyapango tiene una posición estratégica importante, de cara a facilitar la realización de transacciones económicas, gracias a su localización intermedia entre la capital y el centro oriente del país, al mismo tiempo, es una ciudad de las más importantes del Área Metropolitana de san Salvador. Por tanto, la entrada de nuevos competidores, sean estos formales e informales, pequeños o grandes; siempre será una amenaza a la rentabilidad e ingresos de los integrantes del sector micro comercial.

2. Ingreso de nuevos productos.

La amenaza en ése aspecto radica en la proliferación de comercios formales, donde supermercados aparecen ofreciendo los mismos productos que venden el comercio en pequeño, pero en condiciones ventajosas de escala, diversificación, higiene, estética y atención al cliente, superando fácilmente la participación que realiza el micro comercio.

3. La Competencia.

En este segmento de mercado la competencia se puede ver a dos niveles básicos: la rivalidad entre los mismos micro comerciantes, y por otro, la competencia que induce la llegada a Soyapango de las más importantes cadenas de supermercados.

4. Poder de negociación de los proveedores

Buena parte del abastecimiento de insumos para el sector se encuentra concentrado en intermediarios mayoristas, los cuales en última instancia tienen el poder de determinar las condiciones de venta de los productos que comercializa el sector, tales como: el precio y la forma de pago.

5. Poder de negociación de los consumidores

El micro comercio, goza de ventaja competitiva, al servir a un sector altamente disperso y que no tiene en este momento, capacidad de organización para negociar condiciones de compra de manera asociada. Especializarse en comercio al por menor, tiene la doble ventaja para el sector; la primera, relacionada con la disposición de clientes tomadores de precios, y la segunda, relativa a la forma informal y de bajo costo de capturar información sobre el cliente.

ANEXO No. 1 RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS

Características	Microempresa de subsistencia (Utilidades < salario mínimo)	Microempresa de subsistencia (Utilidades > salario mínimo)	Microempresa de Acumulación simple	Microempresa de Acumulación amplia: micro-tope
Ventas y utilidades	Hasta 1,714.29 dólares al mes (20,571.43 dólares anuales) Pero con utilidades mensuales menores a un salario mínimo	Hasta 1,714.29 dólares al mes, (20,571.43 dólares anuales), pero con utilidades mensuales mayores a un salario mínimo.	Hasta 3,428.57 dólares al mes (41,142.86 dólares al año)	Hasta 5,714.29 al mes (68,571.43 Dólares al año)
Ubicación geográfica	64% urbano, 36% rural .	80% urbano, 20% rural	86% urbano, 14% rural	87% urbano, 13% rural
Concentración de Actividad	Se concentra en el comercio (47%) Seguido por la industria (28%) y servicios personales (17%)	Se concentra en el comercio(47%) seguido por la industria (18%) y Servicios personales (10%), transporte (8%) y restaurantes(7%)	Se concentra en el comercio(63%), seguido de industria (12%), transporte (10%) y restaurantes(8%)	Se concentra en comercio (64%), seguido de la industria (13%), transporte (11%) y restaurantes(8%)
Ahorro	El 3% ahorran parte de las utilida- des. Generalmente las ganancias se invierten en el hogar, 9% indi- can que invierten en el negocio.	El 9% ahorran parte de las utilida- des. Generalmente las ganancias las invierten en el hogar, 12% indican que invierten en el negocio.	El 10% ahorran parte de las Ganancias. El 13% de las empresas que no ahorran indicaron que invierten en el negocio.	El 27% ahorran parte de las utilida- Des. El 22% de las empresas que no ahorran indicaron que invierten en el negocio.
Inversión	El 6% invirtieron en el trimestre anterior, a la fecha que se realizó el censo.	El 12% invirtieron en el trimestre anterior, a la fecha que se realizó el censo.	El 17% invirtieron en el trimestre anterior, a la fecha que se realizó el censo.	El 17% invirtieron en el trimestre anterior, a la fecha que se realizó el censo.
Localización	El 86% no tienen local, 7% tienen local en la vivienda, y 7% lo tienen en otro lugar.	El 70% no tienen local, 9% tienen local en la vivienda, y 21% lo tienen en otro lugar.	El 50% no tienen local, 16% tienen local en la vivienda, y 34% lo tienen en otro lugar.	El 38% no tienen local, 16% tienen local en la vivienda, y 46% lo tienen en otro lugar.
Valor de los activos	278.74 dólares en promedio. El valor promedio de los activos de las empresas que solicitaron créditos desde 518.86 dólares.	824.46 dólares en promedio. El valor promedio de los activos de las empresas que solicitaron créditos es de 1071.43 dólares	1,441.03 dólares en promedio. El valor promedio de los activos de las empresas que solicitaron Créditos es de 1,704.57 dólares.	1,766.86 dólares en promedio. El valor promedio de los activos de las empresas que solicitaron créditos es de 1,669.49 dólares.

Características	Microempresa de subsistencia (Utilidades < salario mínimo)	Microempresa de subsistencia (Utilidades > salario mínimo)	Microempresa de Acumulación simple	Microempresa de Acumulación amplia: micro-tope
Mano de obra	El 86% son empresas unipersonales. En promedio, cada empresa tiene 1.17 empleado. El 3.5% del total de ocupados en este segmento son empleados remunerados, los cuales reciben una remuneración mensual promedio de 55.77 dólares, solamente el 2% recibe un salario igual o superior al mínimo legal.	El 66% son empresas unipersonales. En promedio, cada empresa tiene 1.57 empleado. El 17.1% del total de ocupados en este segmento son empleados remunerados, los cuales reciben una remuneración mensual promedio de 97.03 dólares, solamente el 33 recibe un salario igual o superior al mínimo legal.	El 38% son empresas unipersonales. En promedio, cada empresa tiene 2.46 empleado. El 37% del total de Ocupados en este segmento son empleados remunerados, los cuales reciben una remuneración mensual promedio de 129.14 dólares, El 56% recibe un salario igual o superior al mínimo legal.	El 25% son empresas unipersonales. En promedio, cada empresa tiene 2.81 empleado. El 44% del total de ocupados en este segmento son empleados remunerados, los cuales reciben una remuneración mensual promedio de 143.31 dólares, el 56% recibe un salario igual o superior al mínimo legal.
Protección social	Solamente el 11% tienen cobertura del ISSS (3% como afiliado y 8% como beneficiario)	Solamente el 12% tienen cobertura del ISSS (5% como afiliado y 7% como beneficiario)	El 21% tienen cobertura del ISSS, (13% como afiliado y 8% como beneficiario)	El 31% tienen cobertura del ISSS, (14% como afiliado, y 17% como beneficiario)
Contabilidad	El 92% de las empresas no llevan ningún tipo de cuentas.	El 75% de las empresas no llevan ningún tipo de cuentas. El 2% tienen contabilidad formal.	El 50% de las empresas no llevan ningún tipo de cuentas. El 11% tienen contabilidad formal.	El 34% de las empresas no llevan ningún tipo de cuentas. El 29% tienen contabilidad formal.
Principales problemas	Falta de demanda por sus productos o servicios.	Falta de demanda por sus productos o servicios.	Falta de demanda por sus productos O servicios.	Falta de demanda por sus productos o servicios.

FUENTE: CONAMYPE. "Características del Sector Microempresarial Salvadoreño - 1999". San Salvador, Marzo de 2001. Págs. 7, 8

ANEXO No.2. SIGLAS

ANEP:	Asociación Nacional de la Empresa Privada.
BAC:	Banco Agrícola Comercial
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo
BMI:	Banco Multisectorial de Inversiones
CAM:	Centro de Apoyo a la Microempresa
CONAMYPE:	Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa.
DIGESTIC:	Dirección General de Estadísticas y Censos.
FEDECREDITO:	Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los trabajadores.
FIGAPE:	Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa.
FOMMI:	Programa de Fomento a la Micro Empresa
FUNDE:	Fundación Nacional para el Desarrollo.
FUSADES:	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social.
GÉNESIS:	Programa de Generación de Empleo en el Sector Informal de San Salvador.
GTZ:	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. (Cooperación Técnica Alemana)
ISSS:	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
MYPE:	Micro y Pequeña Empresa.
PROPEMY:	Programa de Promoción a la Pequeña y Micro Empresa.

ANEXO No.3. GLOSARIO

ADMINISTRAR: Es el proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia, con y mediante otras personas. El proceso representa las funciones o actividades primarias de planificar, organizar, dirigir y controlar.

AMENAZAS: Factores del entorno negativos para una empresa.

ECONOMÍA: Actividades comerciales de una región o un país. Administración ordenada y prudente de los bienes. Aquella basada en la libre empresa, la propiedad privada de los medios de producción y el libre juego de la oferta y la demanda.

CADENA DE VALOR: Identifica las principales actividades de una empresa que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas.

COMPETENCIA: En su sentido de actividad, la competencia se refiere a la rivalidad de las empresas que compiten entre sí dentro de la misma actividad.

COMPETITIVIDAD: Se mide por la capacidad que tiene la empresa para producir bienes y servicios para un mercado abierto y cada vez mas exigente, y al mismo tiempo obtener rentabilidad sobre los capitales invertidos.

CONSUMO: Utilización del producto social para satisfacer tanto las necesidades de la producción como las necesidades personales de los individuos.

COSTO: Es toda erogación que realiza la empresa para vender u ofrecer sus productos, la cual es recuperada en un tiempo futuro.

DEBILIDADES: Actividades que una empresa no realiza bien o recursos que necesita pero de los que no dispone.

DESARROLLO ECONÓMICO: Proceso caracterizado por una acelerada acumulación de capital, elevación de la productividad, mejora de las técnicas, aumento de la población y creación o perfeccionamiento de la infraestructura.

EFICACIA: Significa el logro de las metas, es decir que las actividades se completan.

EFICIENCIA: Relación entre insumos y producción que busca minimizar el costo de los recursos.

ESTRATEGIA COMPETITIVA: Coordinación y ejecución de todo tipo de acciones que toman las empresas para obtener mayores ganancias y sobresalir en un determinado mercado.

FORTALEZAS: Actividades que una empresa desarrolla bien o recursos de los que dispone.

GASTO: Son las erogaciones en que incurre una empresa para desarrollar sus actividades, las cuales no son recuperadas.

INGRESOS: En términos generales, ingreso es la corriente de dinero o de bienes que acumula un individuo, u grupo de individuos, una empresa o la economía durante cierto período.

INNOVACIÓN: La introducción de nuevos productos, nuevos procesos de producción, o nuevos servicios.

INVERSIÓN: Es la compra de un activo o también hacerse cargo de un compromiso que encierra un sacrificio inicial seguido por subsecuentes beneficios. En sentido estricto, inversión es el desembolso efectuado en bienes de capital.

LIDERAZGO DE COSTOS BAJOS: La base de la ventaja competitiva para un líder de bajo costo es tener costos generales más bajos que los competidores.

LIDERAZGO EN DIFERENCIACIÓN: La esencia de una estrategia de diferenciación es ser sostenible y única en formas que sean valiosas para los clientes.

MICROEMPRESA: Se define como aquella unidad permanente de producción de bienes o servicios en la que no hay separación de trabajo y capital y una parte importante de las actividades del proceso de producción son realizadas con herramientas por operarios que en su mayoría ejecutan más de una de ellas. Empresas con recursos limitados para realizar sus operaciones.

OPORTUNIDADES: Son factores externos del entorno de una empresa los cuales son positivos.

PRECIO: Cantidad de dinero que es ofrecida a cambio de una mercancía o servicio.

PRODUCTIVIDAD: Rendimiento efectivo obtenido en cualquier proceso o producto en función de una o más factores de producción.

RENTABILIDAD: Es la relación entre los ingresos y los costos, generada por el uso de los activos de la empresa en las actividades productivas.

SECTOR INFORMAL: Unidades económicas, cuyo nivel de estructuración o "formalidad" organizacional se caracteriza por la escasa delimitación de las

funciones administrativas respecto de las productivas. Además, se entiende por informalidad el limitado acceso a los recursos financieros y técnicos que tienen las unidades económicas de pequeña escala, y la falta de ajuste a las regulaciones que un inadecuado marco normativo les impone.¹

SECTOR FORMAL: Las empresas que se encuentran en el sector formal, son todas aquéllas que mantienen un nivel de “formalidad” organizacional, realizando funciones administrativas. Además, tienen acceso a los recursos financieros y técnicos que les permiten lograr productividad. Están regidas bajo regulaciones de un marco normativo.

VALOR: Calidad intrínseca de la mercancía que permite la función de uso y la función de cambio. Para los clásicos y el marxismo, el valor de las mercancías depende de la cantidad de trabajo necesario para la producción. Para los subjetivistas, el valor se confunde con el precio, y depende de la oferta y la demanda.

VENTAJA COMPETITIVA: Una empresa tiene ventaja competitiva sobre sus rivales cuando es capaz de atraer a los clientes y defenderse de las fuerzas competitivas. Entre las formas de lograrla están: El desarrollo de un producto que se convierte en el estándar de la industria, la fabricación del producto mejor logrado en el mercado, proporcionar un servicio superior al cliente, el logro de costos más bajos que los de los rivales, el desarrollo de tecnologías patentadas, conveniente ubicación geográfica, etc.

¹ CONAMYPE. “Libro Blanco de la Microempresa”. Pág. 3

ANEXO N°.4. EJEMPLO DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo Central Finanzas: "Obtener los recursos necesarios para invertir en tecnología"

PERSPECTIVA FINANCIERA			PLANES DE ACCION			
Objetivo Estratégico	Indicador de Exito	Metas	QUE	COMO	LIDER	CUANDO
Crear un fondo especial que acumule dinero para invertir	Porcentaje de dinero acumulado	Reservar fondos, al menos \$300 mensuales a partir de agosto del 200X	De las ventas realizadas y cobradas retener al menos el 12% de cada una de ellas	Remesando al banco en una cuenta especial en la que se destinen los fondos reservados para la compra del equipo	Juan	Mensualmente
			Contratar préstamo por US15000	1. Solicitar crédito a instituciones bancarias o financieras	Pérez	Al final del año

ANEXO N°.5. EJEMPLO DE LA PERSPECTIVA CLIENTES

Objetivo Central Clientes: "Incrementar el volumen de ventas en un cuarenta por ciento para diciembre del 2004"

PERSPECTIVA CLIENTES			PLANES DE ACCIÓN			
Objetivo Estratégico	Indicador de Éxito	Metas	QUE	COMO	QUIEN	CUANDO
1. Incrementar el numero de contactos	Porcentaje de ventas generadas por mes	Tener al final de cada mes al menos siete contactos Incrementar las ventas en \$ 1000 mensuales	Visitar a gremiales que aglutinen empresas	1. Preparando ofertas de productos y/o servicio para las gremiales a visitar, en la cual se destaquen los beneficios para la gremial y las empresas - Clientes (argumentos de venta) 2. Visitando a las empresas seleccionadas en conjunto con la gremial y presentado ofertas	Juan	Mensualmente
2. Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes,	Porcentaje de satisfacción de clientes	Incrementar la satisfacción en un 5% a diciembre del 2003	Medir la satisfacción de los clientes Desarrollar las acciones pertinentes que incrementen el nivel de satisfacción de los clientes	1. Elaborando un cuestionario que presente información relacionada a los criterios de satisfacción de los clientes 2. Entrevistando a clientes para recolectar la información 1. Priorizando los factores que causan insatisfacción en los clientes, de acuerdo a las posibilidades de la empresa 2. Implementando un plan de ejecución de las acciones tendientes a mejorar el nivel de satisfacción de los clientes y que apoye la estrategia diferenciador	Pérez Juan Pérez Juan	A final del año A final del año A final del año A final de año

ANEXO N°. 6. EJEMPLO DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS

Objetivo Central de Procesos: Crear e implementar las herramientas de normativa organizacional
Desarrollarse a nivel tecnológico

PERSPECTIVA PROCESOS			PLANES DE ACCION			
Objetivo Estratégico	Indicador de Éxito	Metas	QUE	COMO	QUIEN	CUANDO
1. Invertir en actualización de equipos	Cantidad de equipos comprados por año	Adquirir impresor digital en diciembre del 2003	Definir la política de compra para las inversiones de largo plazo	1. Determinando los criterios de selección que los proveedores deberán cumplir 2. Definiendo las fuentes de financiamiento para comprar los equipos necesarios (Bancos, Leasing o fondos propios) 3. Definiendo en orden de prioridades los equipos a comprar	Pérez	A final del año
2. Implementar procesos y controles de administración general	Número de controles implementados	Implementar al menos 1 herramienta de control interno por mes	Detectar necesidades	1. Listando los principales controles que afectan la operatividad de la organización	Juan	A final del año
			Conocer la herramienta	2. Diseñando y estudiando la herramienta a aplicar	Pérez	A final del año
			Implementar la herramienta	3. Ajustando la herramienta a la realidad de la empresa	Juan	A final del año

ANEXO N°. 7. EJEMPLO DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

Objetivo Central Aprendizaje: "Contar con un personal motivado y capacitado para diciembre del 2003"

PERSPECTIVA APRENDIZAJE			PLANES DE ACCION			
Objetivo Estratégico	Indicador de Éxito	Metas	QUE	COMO	LÍDER	CUANDO
1. Diseñar un programa de capacitaciones	Porcentaje de avance en programa de capacitación	Desarrollar programa de capacitación para agosto del 200X	Determinar las necesidades de capacitación en el personal	1. Definiendo las funciones del personal 2. Elaborando un listado de las debilidades de cada uno 3. Priorizando las necesidades de capacitación de acuerdo a las debilidades 4. Asociando un tema de capacitación que cubra las necesidades determinadas	Juan	Final del año
			Elaborar programa de capacitación	1. Distribuyendo los temas en fechas que de común acuerdo se establezcan 2. Definiendo los responsables de ejecutar el tema de capacitación	Pérez	Final del año
2. Ejecutar capacitaciones de acuerdo a las necesidades del equipo de trabajo	Cantidad de capacitaciones realizadas	Realización de una capacitación al mes	Preparar recursos necesarios para la capacitación	1. Definiendo lugar y hora en la que se realizará la capacitación 2. Preparando un listado de los recursos necesarios para cada	Juan	Final del año
			Ejecutar la capacitación	1. Desarrollando la capacitación con los involucrados	Pérez	Final del año
			Medir el impacto en la capacitación	1. Preparando un cuestionario que sirva para medir situación antes y después de la capacitación 2. Midiendo el estado antes de la capacitación 3. Midiendo el estado después de la capacitación	Juan	Mensualmente a partir de septiembre

ANEXO No.8. CUESTIONARIO

I. ENCUESTA PARA MICROEMPRESARIOS

El presente cuestionario tiene por objeto, recopilar y analizar información sobre la situación económica actual de los microempresarios, del sector comercio y servicio del segmento micro-tope de Soyapango. Agradecemos su valiosa colaboración al contestar las preguntas planteadas.

I.1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Encuesta No _____

Fecha _____

Nombre de la Microempresa _____

Sector al que pertenece: Comercio
Servicios

INDICACIONES: Marque con una X la respuesta que más estime conveniente.

I.2. CUERPO DEL CUESTIONARIO

1- ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de estar en el negocio?

Objetivo:

Conocer el tiempo y estabilidad que la microempresa tiene en el mercado.

1- Menos de 5 años _____

2- De 5 a 10 años _____

3- Más de 10 años _____

2-¿Cuánto es el promedio de sus ventas mensuales?

Objetivo:

Determinar el nivel de ingresos de la microempresa por las ventas realizadas.

3-¿Cómo han sido sus ventas en los últimos tres años?

Objetivo: *Determinar la variación de las ventas en los últimos tres años.*

- 1- Han aumentado _____
- 2- Han disminuido _____
- 3- Han sido constantes _____

4-¿En cuanto calcularía usted el costo mensual de la mercadería que adquiere para la venta?

Objetivo: *Conocer el nivel de costos en que incurre la microempresa dedicada al comercio por menor o mayor, para realizar su actividad.*

- 1- Menos de \$114 _____
- 2- Entre \$114.01 a \$150 _____
- 3- Entre \$150.01 a \$190 _____
- 4- Más de \$190.01 _____

5- ¿En cuánto calcularía usted el costo mensual de la materia prima que adquiere para la venta?

Objetivo: *Conocer el nivel de costos en que incurre la microempresa dedicada al servicio de comida, para realizar su actividad.*

- 1- Menos de \$114 _____
- 2- Entre \$114.01 a \$150 _____
- 3- Entre \$150.01 a \$190 _____
- 4- Más de \$190.01 _____

6-¿En cuánto calcularía el costo mensual de los materiales que utiliza para brindar los servicios?

Objetivo: *Conocer el nivel de costos en que incurre la microempresa dedicada al servicio, para realizar su actividad.*

- 1- Menos de \$114 _____
- 2- Entre \$114.01 a \$150 _____
- 3- Entre \$150.01 a \$190 _____
- 4- Más de \$190.01 _____

7- ¿Cuánto es el promedio de gastos mensuales (Luz, teléfono, agua, transporte, etc.) en que incurre la empresa?

Objetivo: Conocer los gastos operativos mensuales para el desarrollo de las actividades de la microempresa.

- 1- Menos de \$114 _____
- 2- Entre \$114.01 a \$150 _____
- 3- Entre \$150.01 a \$190 _____
- 4- Más de \$190.01 _____

8 - ¿Cuánto es el promedio de utilidades mensuales que genera en su actividad económica?

Objetivo: Identificar el nivel de ganancias ó utilidades que el microempresario obtiene por ofrecer sus productos ó servicios.

- 1- Menos de \$114 _____
- 2- Entre \$114.01 a \$150 _____
- 3- Entre \$150.01 a \$190 _____
- 4- Más de \$190.01 _____

9-¿Usted es capaz de pagar a los proveedores a tiempo?

Objetivo: Determinar la liquidez de la empresa

- 1- Si _____
- 2- No _____
- 3- A veces _____

10-¿Para el funcionamiento de su empresa necesita dinero proveniente de bancos, financieras y cooperativas?

Objetivo: Determinar si la empresa necesita financiamiento de fuentes externas

- 1- Si _____
- 2- No _____

11-¿El dinero que necesita para el funcionamiento de la empresa en los últimos tres años; ha aumentado, ha disminuido ó se mantiene constante?

Objetivo: *Identificar el nivel de endeudamiento de la empresa*

- 1- Han aumentado _____
- 2- Han disminuido _____
- 3- Se mantienen constantes _____

12-¿Durante los tres últimos años, ha realizado algún tipo de inversión para la infraestructura de su negocio?

Objetivo: *Determinar si el empresario ha realizado inversiones en los últimos tres años*

- 1. Si _____
- 2. No _____

13-¿Usted ha sido capaz de recobrar toda la inversión que ha realizado en su empresa, considerando la inversión inicial que realizó para iniciar su negocio, las mejoras que ha a continuado haciendo en su empresa, la compra de equipo, etc?

Objetivo: *Determinar si el empresario ha recobrado la inversión que realizó en el negocio*

- 1. Si _____
- 2. No _____

ANEXO No.9. GUÍA DE PREGUNTAS

La presente guía de preguntas tiene como objeto, recopilar y analizar opiniones de los 30 microempresarios más exitosos del sector comercio y servicio del segmento micro-tope de Soyapango, acerca de las acciones que han llevado a cabo para lograr el éxito alcanzado.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre de la

Microempresa: _____

Sector: _____

II. BLOQUE DE PREGUNTAS

- 1- ¿Cuál es su negocio?
- 2- ¿Tiene claro hacia a donde se dirige en los próximos tres años?
- 3- ¿Tiene objetivos para este año y los próximos tres?
- 4- ¿Cómo han hecho para incrementar sus ventas?
- 5- ¿Ha sido capaz de reducir sus costos? En el caso que la respuesta sea afirmativa ¿Cómo ha hecho para reducir sus costos?
- 6- ¿Cómo ha hecho para satisfacer a sus clientes?
- 7- ¿Los clientes que atiende le son rentables?
- 8- ¿Cuáles son las actividades que ha llevado a cabo para satisfacer a los clientes?
- 9- ¿Cuáles son las actividades que lo han llevado el éxito?
- 10- ¿La ubicación que posee le ha servido para incrementar las ventas?
- 11- ¿Los empleados que posee le han ayudado a tener éxito?
- 12- ¿Qué hace para hacerle frente a su competencia?
- 13- ¿Cuál ha sido el factor que lo ha llevado a tener éxito?

ANEXO NO. 10. ANALISIS BIVARIABLE

RELACION DE LA VENTAS CON LAS UTILIDADES

Objetivo:

Mostrar la relación que existe entre las ventas y las utilidades que generan las microempresas del sector comercio y servicio del segmento micro-tope de Soyapango.

VENTAS \ Utilidades	Menos de \$3,420			Entre \$3,420.01 a \$4,500			Entre \$4,500.01 a \$5,700			Más de \$5,700.01			TOTAL	
	v. Absoluto	% Muestra	% Categoría	v. Absoluto	% Muestra	% Categoría	v. Absoluto	% Muestra	% Categoría	v. Absoluto	% Muestra	% Categoría	v. Absoluto	v. Relativo
Menos de \$3,420	94	57%	90%	23	14%	53%	2	1%	20%	3	2%	33%	122	73%
Entre \$3,420.01 a \$4,500	10	6%	10%	20	12%	47%	3	2%	30%	2	1%	22%	35	21%
Entre \$4,500.01 a \$5,700	0	0%	0%	0	0%	0%	5	3%	50%	2	1%	22%	7	4%
Más de \$5,700.01	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%	0%	2	1%	22%	2	1%
TOTAL	104	63%	100%	43	26%	100%	10	6%	100%	9	5%	100%	166	100%

COMENTARIOS

Aproximadamente la mitad de los microempresarios (57%) tienen ventas menores de \$3,420 y a la vez sus utilidades también son menores de \$3,420. Mientras que solamente el 1% de los encuestados sus ventas sobrepasan los \$5,700.01 obtienen utilidades mayores de \$5,700.01.

Al analizar los datos por cada categoría de respuestas, de los 94 microempresarios que tienen ventas menores de \$3,420, la mayoría (aproximadamente 90%) generan utilidades menores a los \$3,420.

RELACION DE LAS VENTAS CON LOS COSTOS

Objetivo:

Relacionar las ventas y los costos en que incurren los microempresarios del sector comercio y servicio del segmento micro-tope de Soyapango.

VENTAS \ Costos	Menos de \$3,420			Entre \$3,420.01 a \$4,500			Entre \$4,500.01 a \$5,700			Más de \$5,700.01			TOTAL	
	v. Absoluto	%Muestra	%Categoría	v. Absoluto	%Muestra	%Categoría	v. Absoluto	%Muestra	%Categoría	v. Absoluto	%Muestra	%Categoría	v. Absoluto	v. Relativo
Menos de \$3,420	90	54%	87%	22	13%	51%	2	1%	20%	0	0%	0%	114	69%
Entre \$3,420.01 a \$4,500	11	7%	11%	19	11%	44%	4	2%	40%	3	2%	38%	37	22%
Entre \$4,500.01 a \$5,700	2	1%	2%	2	1%	5%	3	2%	30%	3	2%	38%	10	6%
Más de \$5,700.01	1	1%	1%	0	0%	0%	1	1%	10%	2	1%	25%	4	3%
TOTAL	104	63%	100%	43	26%	100%	10	6%	100%	9	5%	100%	166	100%

COMENTARIOS

Aproximadamente el 54% de microempresas generan ventas menores de \$3,420, y a la vez manejan costos por debajo de \$3,420. Por otra parte, solamente el 1.0% genera ventas superiores a \$5,700.01 y sus costos sobrepasan los \$5,700.01.

Desde otro punto de vista, la mayoría (87%) de los 104 empresarios que venden menos de \$3,420 mensuales, incurren en costos menores de los \$3,420 mensuales, mientras que aproximadamente el 76% de los 9 empresarios que sus ventas sobrepasan los \$5,700.01 tienen costos por debajo de esa cantidad.

RELACION DE LAS VENTAS CON LOS GASTOS OPERATIVOS

Objetivo:

Conocer la relación que existe entre las ventas y los gastos operativos (agua, energía, teléfono) de las microempresas en estudio.

Gastos \ VENTAS	Menos de \$3,420			Entre \$3,420.01 a \$4,500			Entre \$4,500.01 a \$5,700			Más de \$5,700.01			TOTAL	
	v. Absoluto	%Muestra	%Categoría	v. Absoluto	%Muestra	%Categoría	v. Absoluto	%Muestra	%Categoría	v. Absoluto	%Muestra	%Categoría	v. Absoluto	v. Relativo
Menos de \$3,420	101	61%	97%	40	24%	93%	6	4%	60%	5	3%	56%	152	92%
Entre \$3,420.01 a \$4,500	3	2%	3%	3	2%	7%	2	1%	20%	2	1%	22%	10	6%
Entre \$4,500.01 a \$5,700	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%	0%	2	1%	22%	2	1%
Más de \$5,700.01	0	0%	0%	0	0%	0%	2	1%	20%	0	0%	0%	2	1%
TOTAL	104	63%	100%	43	26%	100%	10	6%	100%	9	5%	100%	166	100%

COMENTARIOS

De los microempresarios encuestados, que generan ventas menores de \$3,420 incurren también en gastos menores a \$3,420 aproximadamente el 61%. Además, aproximadamente el 3% que superan los \$5,700.01 en ventas, mantienen costos por debajo de \$3,420.

Por otra parte, de los 104 encuestados que tienen ventas mensuales por debajo de \$3,420, el 97% incurren en gastos por debajo de esa misma cantidad. Y de los 9 empresarios que sobrepasan los \$5,700.01 en sus ventas, la mayoría (56%) mantienen gastos inferiores de \$3,420 mensuales.

RELACION DE LAS VENTAS CON LAS NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO

Objetivo:

Analizar la relación entre las ventas generadas por las microempresas en estudio, entre las necesidades de fuentes externas para su funcionamiento.

Variación \ VENTAS	Menos de \$3,420			Entre \$3,420.01 a \$4,500			Entre \$4,500.01 a \$5,700			Más de \$5,700.01			TOTAL	
	v. Absoluto	%Muestra	%Categoría	v. Absoluto	%Muestra	%Categoría	v. Absoluto	%Muestra	%Categoría	v. Absoluto	%Muestra	%Categoría	v. Absoluto	v. Relativo
Si	36	22%	35%	17	10%	40%	1	1%	10%	6	4%	67%	60	36%
No	68	41%	65%	26	16%	60%	9	5%	90%	3	2%	33%	106	64%
TOTAL	104	63%	100%	43	26%	100%	10	6%	100%	9	5%	100%	166	100%

COMENTARIOS:

Aproximadamente el 41% de los microempresarios encuestados que tienen ventas menores de \$3,420 no han tenido necesidad de financiamiento externo. Mientras que el 4% de las microempresas que generan ventas mayores de \$5,700.01, si han utilizado fuentes externas para realizar las actividades de su negocio.

De los 104 microempresarios que generan ventas mensuales por debajo de \$3,420, la mayoría (65%) no han tenido necesidad de recurrir a fuentes externas para la obtención de fondos. Por otra parte, de las empresas con ventas superiores a los \$5,700.01, el 67% si han utilizado financiamiento externo para realizar las actividades de su negocio.

RELACION DE LAS VENTAS CON SU COMPORTAMIENTO EN LOS ULTIMOS MESES.

Objetivo:

Analizar la relación entre las ventas generadas por las microempresas en estudio, entre el comportamiento que éstas han tenido en los últimos meses.

Variación \ VENTAS	Menos de \$3,420			Entre \$3,420.01			Entre \$4,500.01			Más de \$5,700.01			TOTAL	
	v. Absoluto	%Muestra	%Categoría	v. Absoluto	%Muestra	%Categoría	v. Absoluto	%Muestra	%Categoría	v. Absoluto	%Muestra	%Categoría	v. Absoluto	v. Relativo
Han aumentado	11	7%	11%	10	6%	23%	2	1%	20%	2	1%	22%	25	15%
Han disminuido	59	36%	57%	17	10%	40%	6	4%	60%	3	2%	33%	85	51%
Han sido constantes	34	20%	33%	16	10%	37%	2	1%	20%	4	2%	44%	56	34%
TOTAL	104	63%	100%	43	26%	100%	10	6%	100%	9	5%	100%	166	100%

COMENTARIOS:

Aproximadamente el 36% de los microempresarios encuestados que tienen ventas menores de \$3,420 han experimentado disminución en sus ventas en los últimos meses. Mientras que solamente el 1% de las microempresas que generan ventas mayores de \$5,700.01, han logrado aumentar sus ventas en los últimos meses.

De los 104 microempresarios que generan ventas mensuales por debajo de \$3,420, la mayoría (57%) expresó que sus ventas han disminuido. Por otra parte, de las 9 empresas con ventas superiores a los \$5,700.01, el 22% han experimentado aumentos en las ventas de los últimos meses.

ANEXO No. 11.

COMBINACIÓN DE CRITERIOS UTILIZADOS PARA SELECCIONAR A LAS 30 MICROEMPRESAS MAS EXITOSAS, DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO DEL SEGMENTO MICRO-TOPE DE SOYAPANGO.

Los principales indicadores que se utilizaron para seleccionar a los 30 microempresarios más exitosos, entre una muestra de 166 encuestados, fueron: las ventas actuales y su comportamiento durante los últimos meses, los costos, los gastos operativos, las utilidades y las necesidades de financiamiento para el funcionamiento del negocio.

Estos indicadores se identificaron mediante las respuestas que se obtuvieron a través del cuestionario durante el proceso de la encuesta en la investigación cuantitativa.

Los criterios utilizados para realizar la selección de las 30 microempresas, se obtuvieron mediante el cruce de las variables que se mencionaron en el primer párrafo (y que fueron presentados en las secciones anteriores), de tal forma que se tomaron los mejores resultados de cada categoría de respuesta para las preguntas, de la siguiente forma:

Las primeras microempresas seleccionadas fueron las 19 que generan ventas mayores de \$4,500.01 mensuales, de las cuales solamente el 1% sobrepasan los costos en \$5,700.01 (las cuales generan ventas mayores de \$5,700.01), debido a que se considera un indicador de que el negocio genera altos ingresos, de acuerdo a su segmentación.

Luego se analizaron las 43 empresas que sus ventas oscilan entre \$3,420.01 a \$4,500.00 mensuales. Y mediante el cruce de las variables, se escogieron 10, las cuales estaban dentro de las siguientes categorías:

Aquellas microempresas dentro del 12% de las que generan utilidades entre \$3,420.01 a \$4,500 mensuales, que están dentro de los 22 negocios con los costos y gastos por debajo de \$3,420 mensuales y que a su vez, el comportamiento de sus ventas ha sido incremental (han aumentado las ventas).

Finalmente, para escoger la última, se tomó una empresa, con ventas dentro del rango entre \$3,420.01 a \$4,500 mensuales, que ha mantenido constante el comportamiento de las mismas, con costos y gastos por debajo de los \$3,420, y la cual no ha tenido necesidad de financiamiento externo para el funcionamiento de su negocio, lo que podría significar que genera suficientes fondos propios para el desarrollo de sus actividades comerciales.

Al conjugar todos estos criterios y variables de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, se clasificaron las 30 microempresas, de las cuales se extrajeron los factores claves que las han llevado al éxito, que fueron presentados en el Capítulo III.