

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO (A) EN:
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

**“COMPARACIÓN DE MODELO DE TOMA DE DECISIONES
ESTRATÉGICAS CON EL APLICADO POR LAS MICROEMPRESAS
DEL SECTOR COMERCIO DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN”**

PRESENTADO POR:

LICDA. BERTHA DINORA VÁSQUEZ VELÁSQUEZ
INGA. JENY ARELY VILLATORO MARTÍNEZ
ING. LUÍS ALFREDO TOBAR FLORES

ASESOR:

MDEE. CARLOS ERNESTO GONZÁLEZ MURILLO

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, JULIO 2021

RECTOR:

MSC. LICDO. JOSÉ SALVADOR ALVARENGA RIVERA

FISCAL:

MSC. LICDO. NAPOLEÓN ALBERTO RÍOS-LAZO ROMERO

DECANO

MSC. LICDO. MIGUEL ANTONIO FLORES CASTRO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a Dios el que me haya concedido la bendición de estudiar este postgrado, porque su amor, gracia y favor han estado conmigo en cada momento. Le dedico este triunfo, pues al finalizar este proceso de dos años de estudio y el desarrollo de nuestro trabajo de graduación me ha demostrado más que nunca que Él escucha a sus hijos y responde a tiempo a los que en Él depositan su confianza, pese a que no lo merezco, Él me ama. A Él sea la gloria por este momento en que felizmente redacto mi dedicatoria y agradecimiento.

También agradezco profundamente a mi familia quien ha sido unos de los pilares fundamentales, quienes con su amor y cariño me ha enseñado los valores y principios de la vida, haciéndome una mujer de bien, mi madre María Susana Martínez de Villatoro y mi padre Elvin David Villatoro Turcios. A ellos dos en especial dedico este éxito, gracias por cuidarme, por los consejos que con tanto amor me han dado, por querer lo bueno siempre en mi vida, por la educación que me brindaron.

Otro pilar de este triunfo, han sido mis compañeros de tesis Bertha Dinora Vásquez Velásquez y Luis Alfredo Tobar Flores, para quienes guardo mi admiración y cariño, deseando que este sea solo un peldaño más en su próspera vida profesional, les deseo lo mejor y agradezco su esfuerzo y dedicación. Así mismo a nuestro asesor de tesis Máster Carlos Gonzáles por su apoyo y dedicación.

Finalmente cierro con la siguiente cita: *“La imaginación es más importante que el conocimiento. El conocimiento es limitado y la imaginación circunda el mundo”.*

Albert Einstein.

Jeny Arely Villatoro Martínez.

Agradezco a Dios porque me ha permitido culminar esta maravillosa etapa de formación, donde he logrado un gran aprendizaje para fortalecer mis competencias profesionales y personales.

A mi familia, es especial a mí mamá Bertha Lidia Vásquez Alvarado, a mí papá Benito Velásquez Maldonado y a mis queridos hermanos, hermanas y demás familia a quienes amo y han sido un pilar fundamental en mi vida.

A mis, compañeros y compañeras que me han brindado su apoyo y con quienes hemos compartido tantos buenos y malos momentos. A mis amigos y compañeros de tesis Jenny Arely Villatoro Martínez y Luis Alfredo Tobar Flores a quienes agradezco por su gran desempeño y dedicación en el proceso de formación y el desarrollo de la tesis, esperando que este sea uno de tantos proyectos y logros.

De manera especial a mí querido asesor de tesis, Master Carlos Ernesto González Murillo, a quien admiro y guardo mucho respeto por su gran capacidad y profesionalismo en orientarme y guiarme en el desarrollo de este proceso mis agradecimientos.

Gracias al Licenciado Mario Walter Chavarría Ríos, gerente de la institución donde laboro por darme la oportunidad y por motivarme hacer una mejor profesional e impulsarme a crecer y confiar en mis capacidades, le agradezco infinitamente. Para mis compañeras/os de trabajo por ser comprensivos y apoyarme en este proceso.

Licda. Bertha Dinora Vásquez Velásquez

Le doy gracias a Dios por permitirme culminar mi formación como Master, quien me ha dado las fuerzas para salir adelante y me ha ayudado superar las dificultades presentadas.

En primer lugar, a mi madre Sonia Flores y a mi padre Nicolas Tobar, hermanos y hermana y demás familia, por creer en mí, gracias por su apoyo incondicional,

Le agradezco a mis compañeros de tesis, Licda. Dinora Vásquez e Inga. Jenny Villatoro, con quienes he formado equipo de trabajo y que nos mantuvimos juntos desde el principio hasta el final de este camino.

En segundo lugar, quiero agradecerle a nuestro asesor y formador Master. Carlos González, quien desde un inicio supo demostrarnos su gran capacidad como profesional y que ha ganado mi admiración, lo felicito por su gran labor.

Finalmente quiero agradecer a la Universidad Gerardo Barrios, por brindarme todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para forme como Master. No hubiese podido arribar a estos resultados de no haber sido por su incondicional ayuda.

Muchas gracias a todos Dios les bendiga.

Ing. Luis Alfredo Tobar Flores

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. DELIMITACIÓN.	6
1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.	7
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.5. OBJETIVOS.	8
1.5.1. General:	8
1.5.2. Específicos:.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	9
2.1.1. La microempresa en Latinoamérica.	9
2.1.2. La microempresa en Centroamérica.....	10
2.1.3. La microempresa en El Salvador.	12
2.1.4. Modelo de toma de decisiones y la microempresa.	13
2.1.5. Modelo de toma de decisiones estratégico.....	28
2.2. ELEMENTOS TEÓRICOS.	34
2.2.1. Microempresas.....	34
2.2.2. Decisiones Estratégicas.....	40
2.2.3. Decisiones estratégicas en las microempresas.	47
2.2.4 Entorno Interno y Entorno Externo.....	49
2.2.5 Matriz FODA	50
2.2.6 Océano Azul	51
2.2.7 Método VRIO	52
2.2.8 Método Porter.....	53
2.2.9 Método Pestel.....	55
2.2.10 Método BSC.....	57
2.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS... 58	
2.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS.	62
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	64

3.1.	TIPO DE ESTUDIO.....	64
3.2.	MÉTODO.....	64
3.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	65
3.3.1.	Técnica de la entrevista.....	65
3.3.2.	Técnica de la encuesta.....	66
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	68
3.4.1.	Población.....	68
3.4.2.	Muestra.....	68
3.5.	ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
3.6.	PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	71
	CAPÍTULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	72
4.1.	Presentación y discusión de resultados.....	72
4.1.1.	Presentación de resultados de la encuesta dirigida las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión.....	72
4.1.2.	Presentación de resultados de las entrevistas dirigidas a las instituciones de apoyo de las microempresas del sector comercio.....	101
	CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES /RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.....	116
5.1.	Conclusiones.....	116
5.2.	Recomendaciones.....	118
5.3.	Propuesta de modelo de toma de decisiones estratégico para las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión.....	119
5.3.1.	Proceso de toma de decisiones estratégico.....	119
	GLOSARIO.....	126
	BIBLIOGRAFÍA.....	128
	ANEXOS.....	132

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación denominado “Comparación de un modelo de toma de decisiones estratégicas con el aplicado por las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión”, tiene como propósito principal el establecer si las microempresas del sector a investigar cumplen con los requerimientos necesarios para aplicar un modelo estratégico de toma de decisiones, que les permita crecer y desarrollarse a una pequeña empresa.

El trabajo de investigación se enfatiza en las microempresas, particularmente en las que se dedican a la compra y venta de diversos productos, ya que este sector es el responsable de dinamizar el intercambio comercial entre los productores y consumidor final.

En el capítulo I, se describe el problema de investigación, donde se estructura y desarrolla la idea de investigación, describiendo la determinación de la problemática referida a la aplicación de la toma de decisiones estratégica comparado con el utilizado por las microempresas del sector comercio, delimitándonos a las dedicadas a la compra y venta de productos en la ciudad de La Unión, además de la justificación, detallando los beneficios del trabajo de investigación y sus conclusiones finales.

El marco teórico se desarrolla en el capítulo II, se presentan los antecedentes históricos de las microempresas en Latinoamérica, Centroamérica, El Salvador, además de las definiciones, clasificación de las microempresas.

Este capítulo sienta las bases teóricas necesarias para el desarrollo exitoso del trabajo de investigación y fundamenta las teorías necesarias para el diseño del modelo de toma de decisiones estratégico necesario para la comprobación de las hipótesis.

La metodología utilizada en la investigación se describe en el capítulo III, donde se especifica el tipo de investigación comparativa descriptiva utilizada, además, la determinación de la población en estudio y la determinación de la muestra, siendo esta no probabilística, permitiendo al equipo investigador, tener más control y certeza en la selección de las muestras más idóneas de las microempresas, el sistema de hipótesis, las técnicas e instrumentos a utilizar en la recolección de la información son descritos. Durante el desarrollo del estudio, el equipo investigador va desarrollando una serie de etapas, pasos y actividades, cada miembro tiene una actividad que cumplir, y la suma de cada una de ellas, le dan un aporte y robustez al trabajo de tesis por presentar.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

Históricamente, la mayoría de países centroamericanos se han caracterizado por la incapacidad del sector productivo de dar empleo a toda la población en edad de trabajar y por “la concentración del ingreso y el capital en pocas manos” (Peñate, 2010, pág. 10), haciendo evidente las desigualdades entre diferentes grupos económicos, provocando el surgimiento del sector informal; entendiendo por sector informal “el limitado acceso a recursos financieros y técnicos que tiene las unidades económicas de pequeña escala, y la falta de ajustes a las regulaciones que el marco normativo les impone” (AMPES B. C.-E., 1997, pág. 4), que surgió por diversos factores como los salarios muy bajos, escasos puestos de trabajo, pobreza y exclusión; causando “la emigración masiva de personas desde las zonas rurales hacia las ciudades, creando una masa de población activa en busca de un puesto de trabajo que no encuentran, destacando notablemente la falta de oportunidades” (Granados de Lazo, García Álvarez, & Rivera Rivera, 2009, pág. 12).

(AMPES B. C.-E., 1997, pág. 24) afirma que, “La población ha utilizado dos mecanismos principales para obtener ingresos, emigrar hacia los países de la región y a Estados Unidos; o autoemplearse en ocupaciones de baja rentabilidad en sectores que se caracterizan por su fácil entrada, lo cual ha constituido el llamado sector informal de la economía”.

Las microempresas en El Salvador reflejan gran potencial de desarrollo “para generar empleos y mejorar las condiciones de vida de amplios grupos de la población que sufren altos grados de vulnerabilidad social” (AMPES B. C.-E., 1997, pág. 1) siendo consideradas como la forma de actividad económica que influye fuertemente en la sociedad salvadoreña.

El papel que desempeñan la microempresa en el crecimiento económico de El Salvador es importante, pues son generadoras de empleo y subsistencia para las

personas más pobres, y al mismo tiempo aportan un gran porcentaje a la producción nacional.

En El Salvador, la microempresa juega un papel trascendental en la economía nacional, sin embargo, existen en ellas muchos problemas y dificultades que no les permiten superarse y crecer.

La correcta aplicación de la toma de decisiones podría abrir una brecha para que éstas empiecen a crecer y desarrollarse, así mismo, una disponibilidad de parte de las microempresas a asimilar y estar dispuestas al cambio, para encontrar una verdadera solución a los problemas que se les presenten.

En el año 2017, se realizó el levantamiento de la encuesta en las MYPEs denominado “Encuesta nacional de la micro y pequeña empresa 2017”, es un esfuerzo realizado en conjunto entre la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) y el Banco Central de Reserva (BCR), y entre los principales aportes es que se estimó un total de 317,795 unidades económicas de este total, el 60.76% son microempresas, el 33.92% son emprendimientos y solo el 2.32% son pequeñas empresas; con relación a la propiedad de las unidades económicas la mayor cantidad, representado por un 59.39% son propiedad de las mujeres, en cambio los hombres son propietarios tan solo del 40.61% de las empresas.

Respecto a la localización geográfica de las empresas, se evidencia que el 91.13% de las MYPEs se localizan en el área urbana, mientras que solo el 8.87% se localizan en el área rural. Con lo que respecta a las microempresas en la zona oriental, se tiene que son alrededor de 37,589 unidades de negocios aproximadamente las presentes en esta zona, donde el departamento de la unión cuenta con 13,742 microempresas (7.1% a nivel nacional).

Es importante hacer notar que las MYPEs siguen especializándose en actividades del sector terciario, ya que, por ejemplo, el 51.8% de las MYPEs se desempeña en el sector comercio, el 32.26% se desempeñan en el sector servicios, mientras que en el tercer lugar con el 15.37% se localizan las empresas dedicadas al sector

industria, por lo tanto, el sector maquila, transporte, construcción y minas y canteras juntos solo ocupan el 0.77%.

Otro resultado de la encuesta es que el mayor número de MYPEs dedicadas al comercio que tienen entre 1 y 5 años representan el 46.74%, es decir, que casi la mitad de las MYPEs del sector comercio tienen como máximo cinco años de edad.

De las empresas del sector comercio entre los 6 y 10 años de edad solo queda el 19.50% del total, esto significa que más de la mitad que pasaron el umbral de los 5 años, no llegaron a los 10 años, a continuación, tenemos que las empresas con el rango de entre los 11 y los 15 años nuevamente se reduce hasta quedar el 9.96%, en comparación con el rango anterior casi la mitad no llega a los 15 años¹.

La microempresa en El Salvador se caracteriza por su diversidad interna, (AMPES B. C.-E., 1997, pág. 11) establece que, “No son un conjunto homogéneo (las microempresas), sino un agregado heterogéneo de unidades de distinta actividad, productividad, técnicas de producción, ubicación espacial y geográfica, tipos de trabajadores, etc.”. Además, de distinguir tres tipos de microempresas que se diferencian, básicamente, por el tipo de población involucrada, sus activos y su capacidad de generación de ingreso clasificándose en microempresas de subsistencia, de acumulación simple y de acumulación ampliada.

La mayoría de las microempresas del sector comercio son de subsistencia (47%), siendo su principal característica que las ganancias son bajas y solo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato; trabajan sobre la lógica del “irla pasando”.

Un paso adelante están las microempresas de acumulación simple, estas sí alcanzan una ganancia o producción mayor que una subsistencia, pero no logra lo suficiente para poder agrandarse a una pequeña empresa; por último, las de acumulación ampliada, la productividad es suficientemente elevada permitiendo acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa.

¹ Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, 2017.

En las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión, la toma de decisiones resulta ser un proceso de acciones a realizar y ejecutar, donde cada situación o problema se ve impactado de forma directa, positiva o negativamente al desarrollo de la microempresa, debido a la cantidad de procesos y funciones que realiza.

En efecto, estas decisiones no solo son responsabilidad de los gerentes o propietarios de las microempresas, sino también de todo un equipo de trabajo que las ejecutan; las decisiones traen consigo una serie de resultados, reflejados en que la microempresa permanezca activa y competitiva en el mercado.

Bataglia establece que: “La toma de decisiones es un conjunto de acciones y factores dinámicos que comienzan con la identificación de un estímulo inicial y termina con un compromiso para la acción” (Bataglia, 2006). Entre tanto, el proceso de la toma de decisiones puede verse influenciada por el entorno y sector en el que se encuentra, generar cierta presión y convertirse en un proceso complejo.

Cuando el proceso de toma de decisiones no arroja los resultados ni cumple con los objetivos propuestos, conllevan a una serie de sucesos que afecta e impactan directamente a los objetivos estratégicos, recursos financieros, recursos humanos, productividad y eficiencia, estructura operativa, proveedores, clientes y por último la permanencia estable y activa de la empresa.

Del mismo modo, la falta de toma de decisiones en las empresas, logran afectar directamente los recursos y aspectos más importantes que pueden determinar el equilibrio económico y productivo, por lo tanto “Quien toma las decisiones no solo debe tomar decisiones correctas sino también de hacerlo de forma oportuna y con el mínimo costo” (Moody, 1983). Es decir, que en las decisiones no solo intervienen criterios, sino también una serie de recursos que pueden ser un riesgo u oportunidad de crecimiento.

Una buena decisión se define por la calidad del proceso realizado para tomarla, este proceso comprende entender los objetivos, el contexto y las razones detrás de la

decisión, contar con información confiable y suficiente, construir opciones diversas y factibles, y llevar un proceso de razonamiento lógico. (Cardona, 2019, pág. 1).

Posteriormente, la toma de decisiones se debe generar en toda la empresa como prioridad y establecer objetivos concretos que permitan analizar, evaluar y proyectar las acciones a resultados positivos que accedan en el desarrollo, crecimiento y aseguramiento en el mercado, adicional a esto, se debe generar las oportunidades de mejora, la eficiencia real, donde los involucrados en este proceso, exponga y elija entre varias alternativas, opciones y factores que se encuentre alienado o que esté más acorde al cumplimiento de los objetivos trazados.

“Es posible considerar que la creación de valor estratégico en las empresas se genera en los procesos de toma de decisiones estratégicas” (Rodríguez & Pedraja, 2009, pág. 35). Por consiguiente, la toma de decisiones para el nivel estratégico es realmente el eje central, las acciones realizadas después de este proceso resultan ser exitosas, de acuerdo con el equipo de trabajo, su conocimiento, análisis de información y experiencia, lleva a que la toma de decisiones logre adquirir esa eficacia en todos los procesos y su estructura organizacional, identificar oportunidades de crecimiento, ventajas en el mercado y mayor competitividad.

Mosquera señala que: “Desde una óptica clásica, el direccionamiento estratégico organizacional, se materializa en su misión, visión, objetivos, metas y planes estratégicos, adicionalmente incluye políticas, principios y valores” (Mosquera, 2015). Como lo expresa el autor, el direccionamiento estratégico abarca toda la proyección de una organización a corto, mediano y largo plazo, de igual manera “las decisiones estratégicas son la preocupación central para las organizaciones modernas” (Mitchell, Shepherd, & Sharfman, 2011, pág. 32).

La toma de decisiones no es una tarea fácil para los propietarios y gerentes de microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión, principalmente por lo complejo que resulta la mezcla de emociones en el proceso y la interpretación de las situaciones que se presentan, además de la influencia de las decisiones personales y la discriminación de factores internos y externos, que en muchas

ocasiones las decisiones que se toman no están basadas en un análisis profundo de la situación y de cada una de las alternativas de solución.

Por otro lado, los propietarios y gerentes de las microempresas del sector comercio, toman decisiones que tienen efectos impredecibles, es decir, en ocasiones, si se toman decisiones equivocadas, estas se pueden revertir, pero si las decisiones fallan, se pondrá en riesgo la reputación, la confianza y quizás el futuro de las microempresas en estudio. Otro aspecto a considerar, son las decisiones tardías o demoradas, pudiendo ocasionar pérdida de mercado o posicionamiento, rezago o un lento crecimiento.

La variación en la naturaleza y los tipos de decisiones, hacen que los gerentes y propietarios de microempresas, no cuenten de forma oportuna con la información necesaria, además son diversos los procesos y métodos de tomar decisiones que en muchas ocasiones no son los indicados o pertinentes para el tipo o segmento al que las microempresas pertenecen, siendo un obstáculo el no tener un modelo que permita alcanzar los objetivos y metas empresariales de forma eficiente.

1.2. DELIMITACIÓN.

La metodología de la investigación será del tipo comparativa descriptiva (Cualitativo y Cuantitativo), ya que se realizará una comparación con un modelo de toma de decisiones estratégicas existente en relación al aplicado por las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión.

Además, se analizará la realidad a partir de observaciones y el uso de técnicas como la entrevista y la encuesta para obtener información, siendo expresada de manera narrativa o específicas, con la base del desarrollo de una teoría, además, se tiene por objetivo llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que intervienen en la toma de decisiones, por ello, se recolectará información de las microempresas del sector comercio de la Ciudad de La Unión, durante los meses de abril, mayo y junio, abordando a gerentes, propietarios y administradores de las microempresas, para realizar el diagnóstico detallado de su situación actual de la

toma de decisiones y compararlo con el modelo de toma de decisiones estratégico, así mismo poder analizar y dar las conclusiones pertinentes.

1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

¿Las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión, aplican un modelo de toma de decisiones estratégicas?

1.4. JUSTIFICACIÓN.

El desarrollo de la microempresa ha sido un objetivo que diversas instituciones como CONAMYPE, que buscan fomentar y apoyar a las micro y pequeñas empresas, con la perspectiva de crear empleos masivos, dignos y sostenibles en los municipios, ofreciendo servicios como: apoyo a los emprendedores/as, asesorías en trámites empresariales, paquetes empresariales para la formalización, capital semilla, entre otros.

Así mismo, los Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE) atienden a empresarios de diferentes sectores económicos de las microempresas que tienen o inician un negocio y que no encuentran oportunidades de vinculación para un financiamiento, oferta de servicios orientados a varias líneas estratégicas como: la asociatividad, capacitaciones, asesoría y asistencia técnica especializadas (CDMYPE, 2020); que permiten al empresario la toma oportuna de decisiones en las diferentes áreas de la empresa.

Las microempresas forman parte importante de la economía del país y son las que mayormente generan empleo (DIGESTYC, 2017), sin embargo, a muchas de esas no se les brinda la asesoría y el apoyo suficiente para impulsar y mejorar su desarrollo. La mayor parte de microempresas del sector comercio atraviesan diversas limitantes, al no contar con una adecuada infraestructura económica y tecnológica, carecen de mano de obra calificada, tienen baja productividad.

Lo descrito anteriormente, propicia llevar a cabo una investigación sobre las microempresas del sector comercio, delimitada a la ciudad de La Unión por la complejidad que éstas representan al momento de tomar decisiones estratégicas.

La importancia de la investigación se enfoca hacia la comparación de un modelo de toma de decisiones estratégicas con el aplicado por parte de las microempresas del sector comercio, para que tengan una visión de desarrollo y crecimiento sostenible.

Una vez indagados los aspectos antes mencionados, la investigación se convierte en una herramienta útil que permite conocer la forma de tomar decisiones que las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión aplican; y los cambios que se deberán de realizar para un mejor desarrollo y crecimiento de las mismas.

Basados en la información recolectada y como valor agregado de la investigación, se diseñará un modelo de toma de decisiones estratégicas, que sea acorde a las condiciones y características de las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión, y que cumpla con los criterios necesarios para que estas puedan alcanzar sus metas y objetivos empresariales.

Este trabajo de investigación servirá de guía para retomar información y reforzar pilares fundamentales como, la investigación y la continuidad en la proyección social, así como también de apoyo bibliográfico a estudiantes y profesionales en áreas afines, en el sentido de favorecer nuevas áreas, líneas de investigación o estudios similares.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1. General:

- Comparar un modelo de toma de decisiones estratégicas con el aplicado por las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión.

1.5.2. Específicos:

- Diagnosticar si las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión aplican un proceso de toma de decisiones.
- Determinar el nivel de aplicación de un modelo de toma de decisiones estratégicas en las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

La toma de decisiones en las microempresas es un concepto amplio y dinámico, puede aplicarse desde diversos enfoques teóricos como: social, económico y empresarial; sustentado en teorías expuestas por autores como: Muhammad Yunus, John Maynard Keynes y Robert Kiyosaky.

La explicación teórica debe ser analizada desde varios puntos de vista entre los que figuran: antecedentes históricos, definiciones y fundamentos legales aplicables a las microempresas. Por lo que en la investigación se plantearán factores que inciden en la toma de decisiones de las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión.

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

2.1.1. La microempresa en Latinoamérica.

Las microempresas se convierten en el primer eslabón en la cadena del desarrollo como una de las herramientas más eficientes en el combate de la pobreza contribuyendo a mejorar la calidad de vida en las comunidades.

(Alfaro Perez, 2004, pág. 2) afirma que: “Latinoamérica se convierte en escenario de un proceso de expansión de establecimientos comerciales y manufactureros que operan en pequeña escala, donde los procesos del trabajo dependen de su propia capacidad para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado de bienes y servicios.

El surgimiento de las microempresas en América Latina es un fenómeno que tiene lugar en las últimas décadas del siglo XX. (Granados de Lazo, García Alvarez, & y Rivera Rivera, 2009, pág. 12) identificaron las diferentes causas del surgimiento de este sector que se mencionan a continuación:

- La emigración masiva de personas desde las zonas rurales hacia las ciudades, crea una masa de población activa en busca de un puesto de trabajo que no encuentra.

- Las dificultades que ofrecen los sistemas burocráticos estatales no favorecen el nacimiento de empresas al amparo de las leyes.
- Las políticas neoliberales aplicadas por la mayoría de los países del continente desde la década de los 80 a instancias de organismos multilaterales, causaron una reducción drástica de los Estados y sus dotaciones de recursos humano, dejando en el desempleo a un buen número de ciudadanos.

2.1.2. La microempresa en Centroamérica.

Las microempresas son un fenómeno que ha sido estudiado en toda Latinoamérica y que son de importancia significativa para la economía de los países, por lo que es importante conocer los inicios y el papel que desempeña en el desarrollo del sector microempresarial en Centroamérica. (Jiménez, Villasuso, Gravel, Dujé, & Martínez, 2005, pág. 1) afirma que: “La Microempresa en Centroamérica en la década de los noventa se caracterizó por el surgimiento de un renovado y creciente interés por el tema del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), a través de un proceso de profundas reformas económicas, sociales y políticas, expresadas principalmente en una mayor apertura y liberación de las economías centroamericanas y en el fortalecimiento de los sistemas democráticos de los países. Sin embargo, los esfuerzos realizados en este ámbito todavía se muestran insuficientes para la creación de las condiciones endógenas y exógenas que demanda la competitividad de las empresas de menor escala”.

En la evaluación de “La Competitividad de las MIPYME en Centroamérica”, CEPAL (2003) citado por (Jiménez, Villasuso, Gravel, Dujé, & Martínez, 2005) concluye lo siguiente:

- En el plano internacional se ha reconocido el peso de la MIPYME en la economía y la sociedad, pero los esfuerzos para su fomento han sido limitados en Centroamérica, en comparación con la gama de instrumentos y con el financiamiento otorgado en los Estados Unidos de América y la Unión Europea.
- Salvo contadas excepciones, las políticas de fomento de la competitividad no han sido aplicadas de forma consistente y, en consecuencia, han tenido efectos

reducidos en términos de la política económica y de los recursos destinados al financiamiento en programas de mejoras en la competitividad.

- Aunque en los últimos años se ha observado la creación a nivel nacional y regional de una institucionalidad especializada en la atención de las MIPYME, en la práctica, no se han diseñado y ejecutado las propuestas específicas para el mejoramiento de la competitividad de este sector empresarial.

Existen limitaciones de información básica disponible sobre las MIPYMES, debido al nivel de informalidad de las mismas y por la falta de registros fiables respecto a temas como su aporte a la generación de empleo o al PIB.

Jiménez et al (2005) identifica las siguientes características de la MIPYME en la región:

- Las microempresas incorporan un alto grado de autoempleo (88% en Centroamérica), lo que conduce a poca capitalización de las unidades productivas que operan con escaso nivel de calidad de empleo.
- Las microempresas, en general, se guían por una racionalidad económica y social de subsistencia, que las distingue de las empresas de mayor tamaño,
- La importancia de la microempresa radica fundamentalmente en su enorme capacidad de generación de empleos para una porción importante de la población centroamericana originando a nivel general más de 2.5 millones de empleos.
- En su conjunto, las MIPYME representan en promedio el 98% de todos los establecimientos empresariales de Centroamérica que contribuyen de manera importante a la Población Económicamente Activa (PEA).
- Las MIPYME no agrícola presentan una marcada concentración geográfica, en su mayoría están ubicadas en los centros urbanos más importantes de los países.
- Las MIPYME presentan un nivel muy bajo de ventas mensuales por trabajador (entre US \$62 Y US \$ 201), así como de ventas mensuales promedio.

2.1.3. La microempresa en El Salvador.

En El Salvador el sector microempresarial es de vital importancia por lo que es importante conocer los antecedentes de este sector y la manera en que influye en la población salvadoreña.

(Alas Arce, Marín Méndez, & y González Martínez, 2008) afirman que: “Las microempresas han sido generadas por emprendedores, quienes se han visto sin empleo, con el fin de complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y destrezas con las que se cuentan”.

Durante la época de 1950 las microempresas entran a formar parte del sector informal que surgió en El Salvador debido al proceso de modernización adoptado por los países de América Latina como efecto de la industrialización. La microempresa se consideró como parte de la unidad económica de subsistencia que carecía de recursos productivos.

En la década de 1970 las instituciones financieras otorgaban crédito a las microempresas, pero era limitado, ya que carecían de organización formal y administrativa, requisito indispensable para el otorgamiento del crédito.

Durante la década de los ochenta, particularmente durante la primera mitad, la importancia del sector de la microempresa en general y del sector informal en particular, aumentó considerablemente debido a los siguientes factores: I) el cierre de empresas ocurrido en el sector formal como resultado del conflicto y de la crisis económica; II) los desplazamientos poblacionales del campo a la ciudad; III) el aceleramiento del proceso de tercerización de la economía; IV) la crisis del sector agropecuario; y V) el mayor proceso de urbanización. De esta manera, el sector de la microempresa se convirtió, en los ochenta, en uno de los bastiones principales que evitaron que la economía colapsara y posiblemente en el principal generador de empleo de la economía (AMPES B. C.-E., 1997, pág. 24).

(Alas Arce, Marín Méndez, & y González Martínez, 2008) también afirma que: “Durante la década de 1990, el sector de la microempresa recibe nuevos estímulos provenientes tanto del proceso de recuperación económica, como de los efectos

provocados por la implementación del programa de reforma económica iniciado en 1990”.

Para el año 2000, el sector microempresarial desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico y social de El Salvador. Además de constituir una importante fuente de empleo y recursos para las familias de menores ingresos.

En la actualidad el número de microempresas en El Salvador ha experimentado un crecimiento acelerado lo que ha propiciado una mayor participación en el PIB, ocupando una fuerza de trabajo laboral, tomando en consideración que las recurrentes crisis económicas es uno de los factores que afectan la economía del país generando problemas de independencia, crecimiento y competitividad. Por lo que es necesario tener en cuenta que las debilidades en las microempresas están relacionadas con la competitividad y al tipo de tecnología (obsoleta o inadecuada) que utilizan, que limita la capacidad para diseñar, desarrollar e innovar productos, impidiéndoles obtener la capacidad productiva suficiente para alcanzar los volúmenes necesarios requeridos en mercados globalizados con lo que se restringe nuevas oportunidades de negocios.

Lo expresado anteriormente manifiesta la importancia que el sector microempresarial tiene en la economía del país, y algunas dificultades por las que atraviesa la microempresa las cuales se convierten en obstáculo para el desarrollo de las mismas.

2.1.4. Modelo de toma de decisiones y la microempresa.

La importancia de la toma de decisiones dentro de una empresa es que puede definir el rumbo de la misma y determinar el resto de las acciones que se lleven a cabo dentro del proceso administrativo.

Hoy en día, existen diversos modelos para tomar decisiones, pero no todos se adecuan al ritmo de trabajo de cada empresa, MYPE o PYME, ya que son entes muy dinámicos con diversos funcionamientos, por ello se presentan algunos modelos, los cuales son aplicados a distintas situaciones.

El proceso de toma de decisión consiste en transformar la información en acción, este proceso cobra vital importancia desde el momento en que de esto dependa el conjunto de planes, acciones o estrategias de la empresa, así como también, aunque de manera indirecta, el planteamiento de objetivos y metas.

En el proceso de toma de decisiones se articulan factores procedimentales, organizacionales, de conocimiento, taxonómico-moderadores y ambientales para configurar las alternativas decisionales más eficaces con vistas a realizar los objetivos de la empresa y lograr un equilibrio dinámico entre las demandas que impone el entorno y las necesidades del sistema organizacional.

La toma de decisiones es un proceso continuo que se da todos los días en diferentes contextos de la vida, ya sea en el trabajo, en el hogar, e incluso como individuos. Muchas de ellas son tomadas de manera inadvertida y ni siquiera consciente. (Chiavenato, 2002), hace referencia a que la organización es un sistema de decisiones en que cada persona participa consciente y racionalmente, y escoge y decide entre las alternativas más o menos racionales que se le presentan, de acuerdo con su personalidad, motivaciones y actitudes.

Las condiciones en las cuales los gerentes toman decisiones en las organizaciones pueden clasificarse como certidumbre, riesgo e incertidumbre. (Hellriegel, D. & Slocum, 2005), comentan que cuando los individuos pueden identificar avances y eventos, y su impacto potencial, toman decisiones bajo la condición de certidumbre. Sin embargo, cuando la información disminuye y se vuelve ambigua, la condición de riesgo entra en el proceso de toma de decisiones, entonces los individuos comienzan a basar sus decisiones ya sea en probabilidades objetivas (claras) o probabilidades subjetivas (intuición y juicio). La condición de incertidumbre significa que los individuos tienen poca o ninguna información sobre los avances y fuerzas sobre los cuales basar su decisión.

Para (Chiavenato, 2002), la toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad. El arte de tomar decisiones en las organizaciones es fundamental, para ello el administrador debe desarrollar habilidades y conocimientos, así como

apoyarse en todas aquellas técnicas, métodos y modelos que le permitan tomar decisiones eficaces.

En un estudio realizado del comportamiento llevado a cabo entre 165 altos directivos de seis empresas pone de manifiesto las deficiencias que padecen en una u otra medida, los grupos de directivos en materia de adopción de decisiones:

- 1) Es frecuente que el comportamiento real de los altos directivos durante las reuniones de adopción de decisiones no encaje con sus actitudes e indicaciones acerca de la actuación directiva eficaz,
- 2) la diferencia que suele existir entre lo que los directores dicen y el modo en que se comportan ayuda a crear barreras para la sinceridad y la confianza, para la búsqueda eficaz de alternativas, para la innovación y para la flexibilidad en la empresa,
- 3) estas barreras son más destructivas en las reuniones de adopción de decisiones importantes que en las reuniones rutinarias, y suelen trastornar a los directivos eficaces más que a los ineficaces, y
- 4) no es posible derribar las barreras con meros ejercicios intelectuales. Los directivos necesitan información acerca de su comportamiento y oportunidades para desarrollar una conciencia de sí mismos en acción.

A tal fin, resulta interesante cierto tipo de exámenes; se ha demostrado que reproducir y analizar grabaciones de las reuniones es una medida muy útil; y los programas de formación de laboratorio también son muy prácticos (Druker, y otros, 2002)

Un aspecto que no se puede dejar de lado en la toma de decisiones es la creatividad e innovación. (Soto & y Dolan,, 2003), mencionan que la creatividad nace como una respuesta a la creciente competencia, a los continuos cambios en el entorno económico y a la obligación de las empresas de ofrecer la mejor calidad a sus clientes. Asimismo, la innovación se debe ver como un proceso permanente que favorezca el espíritu de iniciativa, la búsqueda y flujo constante de nuevas ideas, la ruptura de moldes preestablecidos y la toma de acciones específicas encaminadas a convertirlas en una manera de pensar y concebir la gestión.

Como se puede observar la creatividad es un punto esencial en la toma de decisiones por eso es necesario definirla. Para (Robbins,, Comportamiento organizacional, 1999), la creatividad es la habilidad de combinar ideas en una forma única y hacer asociaciones inusuales entre las ideas. (Figuroa, 2002), hace referencia a los elementos de la creatividad que son: habilidades, actitudes, algo de inteligencia, motivación, experiencia y pensamiento “no lógico”. Un término aunado a éste es a innovación, definida por (Koontz, Wehrich,, & y Cannice, 2008), como el uso de nuevas ideas. Ambos términos permiten la aplicación práctica del proceso creativo.

También es necesario hacer referencia a los conceptos de decisión y problema dado que forman parte del proceso de toma de decisiones definido con anterioridad. (Robbins, & y Coulter,, Administración, 2000), definen la decisión como la selección realizada a partir de dos o más alternativas.

El problema es la discrepancia entre dos estados de cosas, el existente y el deseado. Lo anterior implica un gran reto para el tomador de decisiones. Muchas veces se toma una decisión sin tener bien definido el problema y por consiguiente las alternativas de solución. Para la toma de decisiones gerenciales se pueden considerar los siguientes modelos:

El modelo racional recomienda una serie de fases que los individuos o equipos deben seguir para aumentar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundamentadas.

(Hellriegel, Jackson, & y Slocum, 2005), comentan que una decisión racional da por resultado la consecución máxima de metas dentro de los límites que impone la situación. Este modelo se enfoca en los medios- cómo lograr de mejor manera una o más metas-.

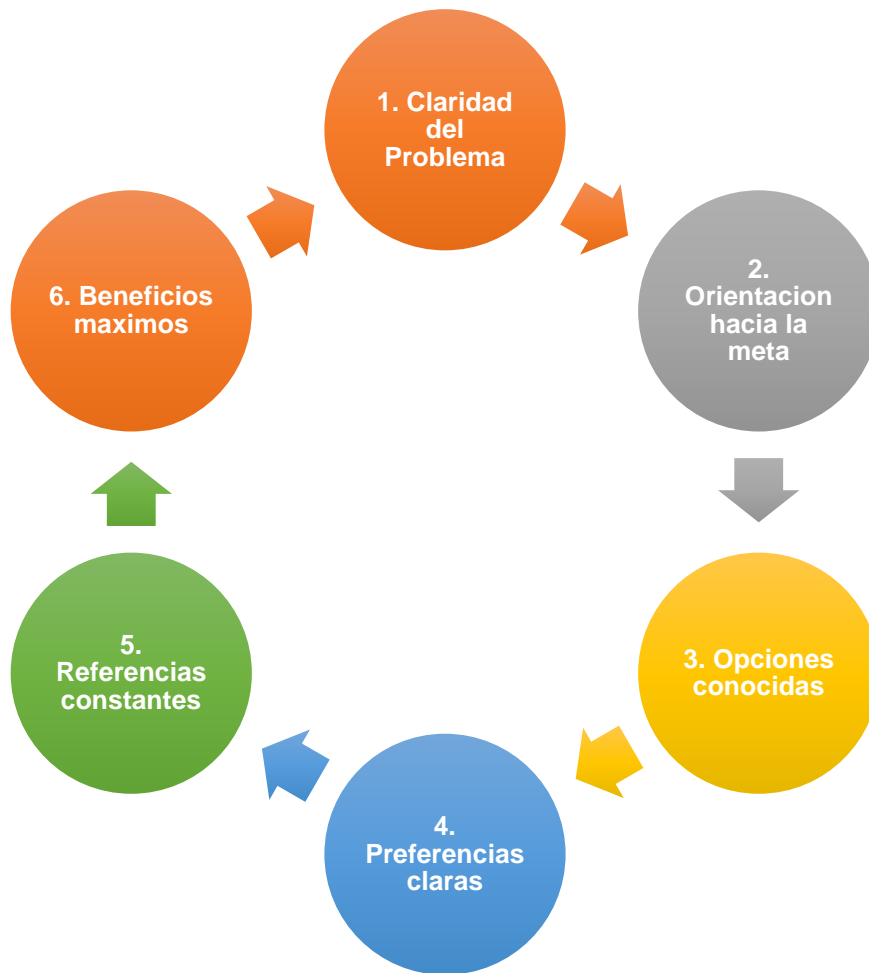
En la Tabla 1 se muestra el modelo, considerando las aportaciones de (Robbins, & y Coulter,, Administración, 2000), y (Hellriegel, Jackson, & y Slocum, 2005).

Tabla 1. Modelo racional para la toma de decisiones.

Fases o etapas	Premisas del modelo
<p>1. Definir y diagnosticar el problema.</p> <p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y supervisar numerosos factores del entorno externo e interno y decidir cuáles contribuyen al problema o los problemas. • La interpretación exige evaluar los factores percibidos y determinar las causas del problema real, no sólo los síntomas. • Es fundamental plantear preguntas de sondeo. <p>2. Establecer metas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Señalan la dirección hacia la que deben de orientarse decisiones y acciones. <p>3. Buscar soluciones alternativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Significa la búsqueda de medios alternos para lograr los objetivos. • Implica buscar información adicional, reflexionar con creatividad, consultar expertos, emprender investigaciones y acciones similares. <p>4. Comparar y evaluar decisiones alternativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez identificadas las soluciones alternas, deben compararse y evaluarse. 	<p>1. Claridad del problema.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El problema es claro y sin ambigüedades. • Se asume que quien toma decisiones tiene información completa concerniente a la situación de la decisión. <p>2. Orientación hacia la meta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la toma de decisiones racional no existe conflicto alguno con la meta. <p>3. Opciones conocidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se asume que el tomador de decisiones identifica todos los criterios relevantes y lista todas las alternativas viables. • Está consciente de todas las posibles <p>4. Preferencias claras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Racionalmente se asume que los criterios y alternativas pueden clasificarse de acuerdo con sus alternativas. <p>5. Preferencias constantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tomador de decisiones puede obtener información completa acerca de los criterios y alternativas, ya que se supone que no está sujeta a límites de tiempo ni de costo. <p>6. Beneficios máximos.</p>

Fases o etapas	Premisas del modelo
<ul style="list-style-type: none"> • Se deben considerar los resultados esperados y el costo de cada acción. <p>5. Elegir entre soluciones alternativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La capacidad para seleccionar soluciones alternativas podría parecer sencilla. Sin embargo, resulta difícil cuando el problema es complejo y ambiguo e implica altos grados de riesgo o incertidumbre. <p>6. Poner en práctica la solución seleccionada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluye el hecho de comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica. • Si la solución seleccionada no puede ponerse en práctica por alguna razón, debería considerarse otra. <p>7. Seguimiento y control de los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requiere que los individuos o equipos controlen las actividades de la puesta en práctica y den seguimiento con la evaluación de los resultados. • Se requiere una acción correctiva si no se han producido resultados satisfactorios. 	<ul style="list-style-type: none"> • El tomador de decisiones escogerá la alternativa que produzca el valor más alto percibido.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DEL MODELO RACIONAL



El modelo de racionalidad limitada sostiene que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es pequeña comparada con lo que se necesita para el comportamiento racional objetivo. En la Tabla 2 se presenta el modelo.

Tabla 2. Modelo de racionalidad limitada.

Fases o etapas	Factores claves del modelo
<p>1. Formular el problema.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se identifica un problema visible que refleja los intereses y antecedentes del gerente. <p>2. Identificar los criterios de decisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se identifica un conjunto de criterios limitados. <p>3. Asignar las ponderaciones a los criterios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se construye un modelo sencillo para evaluar y clasificar los criterios; el interés personal de quien toma las decisiones influye fuertemente en las decisiones. <p>4. Desarrollar las alternativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se identifica un conjunto limitado de alternativas similares. <p>5. Analizar las alternativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A partir de una solución elegida, cada una de las alternativas es evaluada en términos de los criterios de decisión. <p>6. Seleccionar una alternativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La búsqueda de alternativas continúa hasta encontrar una solución que sea satisfactoria y suficiente, después de lo cual termina la búsqueda. <p>7. Implantar la alternativa.</p>	<p>1. Prejuicios de decisión. Las personas con frecuencia caen presas de varios prejuicios cuando llevan a cabo la toma de decisiones, causando el uso de información inadecuada en la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De disponibilidad. Se refiere al recuerdo de casos específicos de un evento que puede llevar a los individuos a sobreestimar con cuanta frecuencia ocurre el evento, y por tanto se vuelve un problema. • De percepción selectiva. Las personas ven lo que esperan ver. • De información concreta. Es el recuerdo de una experiencia directa viva que por lo general prevalece sobre información más objetiva y completa. Una sola experiencia personal puede prevalecer sobre la evidencia estadística. • De la ley de los números pequeños. Es la tendencia a ver unos cuantos incidentes o casos como representativos de una población mayor (es decir, unos cuantos casos demuestran la regla).

Fases o etapas	Factores claves del modelo
<ul style="list-style-type: none"> • Diversas consideraciones de política y poder influyen para que la gente acepte la decisión y se comprometa a aplicarla. <p>8. Evaluar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las mediciones de los resultados de una decisión rara vez son suficientemente objetivas para eliminar los intereses personales del evaluador; es posible que aumente el uso de recursos destinados a compromisos previos, a pesar de fracasos anteriores y evidencias de que la asignación de recursos adicionales no está justificada. 	<ul style="list-style-type: none"> • De la falacia del jugador. Se refiere a las personas que ven un número inesperado de eventos parecidos que los llevan a la convicción de que ocurrirá un evento no visto. <p>2. Búsqueda limitada de alternativas. De acuerdo con este modelo los individuos por lo general no hacen una búsqueda exhaustiva de metas posibles o soluciones alternativas para un problema. Tienden a considerar opciones hasta encontrar una que parece adecuada.</p> <p>3. Información limitada. Sugiere que las personas con frecuencia tienen información inadecuada sobre la naturaleza precisa del problema que enfrentan y las consecuencias de cada alternativa. Estas condiciones crean una condición de ignorancia, la falta de información relevante o la interpretación incorrecta de la información que está disponible.</p> <p>4. Satisfacción. Es la práctica de seleccionar una meta o solución alternativa aceptables en lugar de buscar en forma extensa la mejor meta y solución.</p>

**PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
DEL MODELO RACIONALIDAD LIMITADO**



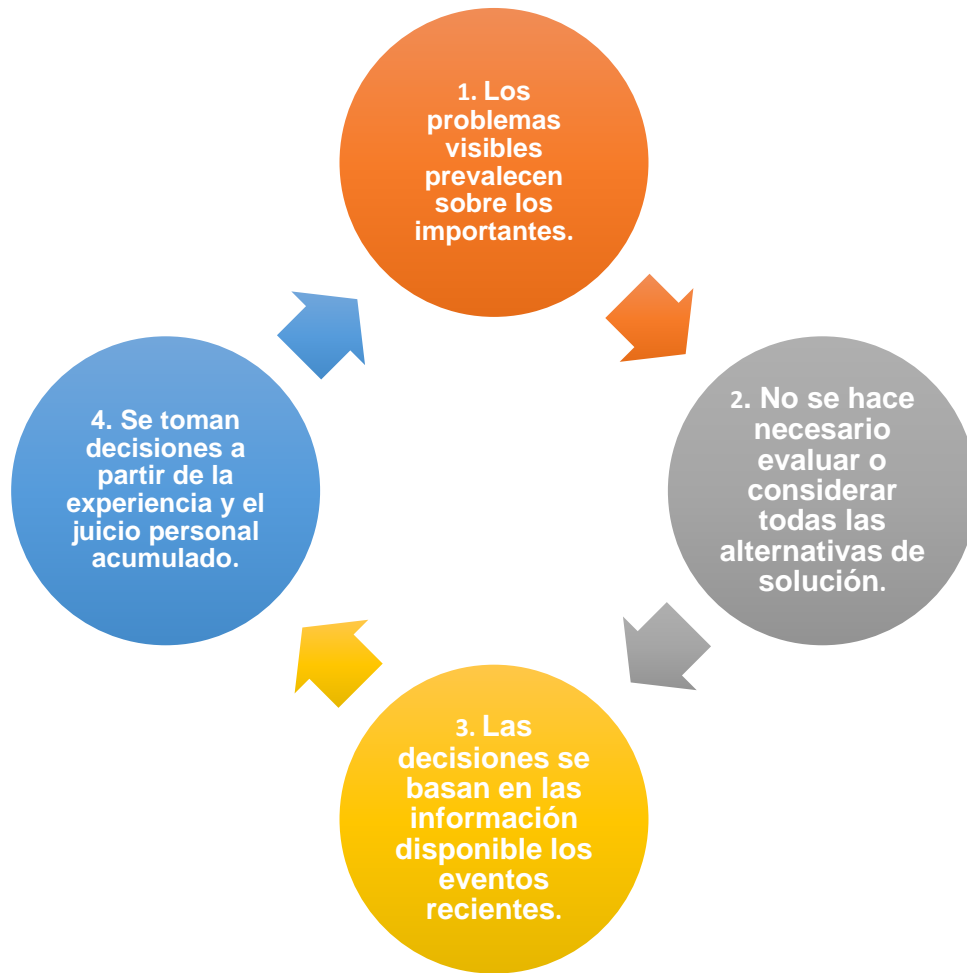
El modelo de toma de decisiones intuitiva es definido por Robbins (1999), como un proceso inconsciente por el cual se toman decisiones a partir de la experiencia y el juicio personal acumulado. En la Tabla 3 se describe el modelo.

Tabla 3. Modelo de toma de decisiones intuitiva.

Fases o etapas	Condiciones claves del modelo
<p>1. Identificar el problema.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los problemas visibles tienden a tener una probabilidad más alta de ser seleccionados que los importantes. • Quienes toman decisiones en las organizaciones quieren parecer competentes y enfocan la atención en problemas que son visibles a los demás. • Si el tomador de decisiones se ve en el conflicto de seleccionar entre un problema que es importante para la organización y uno que es importante para él, el interés propio tiende a ganar. <p>2. Desarrollar alternativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quienes toman las decisiones evitan la difícil tarea de considerar todos los factores importantes, ponderar sus méritos y desventajas relativos y calcular el valor de cada alternativa. • Hace innecesario que el decisor examine por completo una alternativa y sus consecuencias. <p>3. Seleccionar opciones.</p>	<p>Es probable que los gerentes usen la toma de decisiones intuitiva en las siguientes condiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando existe un alto nivel de incertidumbre. 2. Cuando se cuenta con pocos precedentes sobre los cuales inferir. 3. Cuando las variables son menos predecibles científicamente. 4. Cuando los hechos son limitados. 5. Cuando los hechos no señalan con claridad el camino a seguir. 6. Cuando los datos analíticos son de muy poco uso. 7. Cuando existen diversas soluciones plausibles entre las cuales escoger, con buenos argumentos para cada una, y 8. Cuando el tiempo es limitado y existe la presión de llegar a la decisión correcta.

Fases o etapas	Condiciones claves del modelo
<ul style="list-style-type: none"> • Los tomadores de decisiones con el fin de evitar la sobrecarga de información, se fundamentan en la heurística o atajos de juicios en la toma de decisiones. Existen dos categorías: • De la disponibilidad. Es la tendencia de la gente a basar sus juicios en la información que tiene disponible. Los eventos más recientes son los que están disponibles en la memoria. • De la representación. Tiende a evaluar la probabilidad de ocurrencia tratando de igualarla a una categoría previamente existente. • Escalamiento de compromiso. Es un compromiso mayor con respecto a una decisión previa, a pesar de la información negativa. Este tipo de escalonamiento tiene implicaciones para las decisiones gerenciales, ocasionando pérdidas a la organización debido a que el gerente está determinado a probar que su decisión original era la correcta. 	

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DEL MODELO INTUITIVO



Hasta este momento se han analizado tres modelos los cuales orientan al gerente en la toma de decisiones. Sin embargo, ésta tiene que estar apoyada también por la creatividad. Para ello el gerente necesita generar ideas, las cuales por muy geniales que parezcan deben examinarse con el mayor rigor antes de aceptar su validez. Shoening, citado por (Longoria,, Cantú, , & Ruíz, 2002), distingue siete etapas del proceso generador de ideas:

- 1) Distinción de un problema,
- 2) Búsqueda de información,
- 3) Practicar una tormenta de ideas,
- 4) Juzgar o criticar las ideas generadas,

5) Abandonar temporalmente cuando haya fatiga, para la incubación inconsciente,

6) Elegir una idea como la más viable,

7) Planear cómo poner en práctica la idea elegida, ajustándola a los puntos finos del problema.

A este respecto tanto (Koontz, Weirich,, & Cannice, 2008), como (Hellriegel,D. & Slocum, 2005), hacen referencia a la creatividad e innovación.

En la tabla 4 se describe el modelo del proceso creativo considerando el punto de vista de los dos autores.

Tabla 4. Modelo del proceso creativo.

Fases o etapas del proceso según (Koontz, Weirich,, & Cannice, 2008)	Fases o etapas del proceso creativo citada por (Hellriegel,D. & Slocum, 2005)
<p>1. Escaneo inconsciente.</p> <ul style="list-style-type: none"> Este escaneo requiere la absorción en el problema, que puede no estar claro en la mente consciente, pero sí en el inconsciente. Algunos gerentes trabajan bajo restricciones de tiempo, y a menudo toman decisiones prematuras, en lugar de tratar a fondo los problemas ambiguos y mal definidos. <p>2. Intuición.</p> <ul style="list-style-type: none"> Conecta el inconsciente con el consciente. La intuición necesita tiempo para funcionar. Requiere que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren diversos conceptos e ideas. Así se debe pensar el problema a fondo. El razonamiento intuitivo se 	<p>1. Etapa de preparación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Implica investigar a fondo un asunto o problema para asegurar que todos los aspectos se han identificado y comprendido. Incluye buscar y recopilar hechos e ideas. Es necesaria la educación formal o años de experiencia relevantes para desarrollar esta habilidad. <p>2. Etapa de concentración.</p> <ul style="list-style-type: none"> Requiere concentrar las energías y recursos a la identificación y solución de un asunto o problema. Se debe hacer el compromiso de llevar a la práctica la solución. <p>3. Etapa de incubación.</p>

Fases o etapas del proceso según (Koontz, Weihrich,, & y Cannice, 2008)	Fases o etapas del proceso creativo citada por (Hellriegel,D. & Slocum, 2005)
<p>promueve por varias técnicas, como la lluvia de ideas</p> <p>3.Percepción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta fase del proceso es en mayor grado el resultado de un trabajo duro. La percepción puede presentarse cuando el pensamiento no está directamente enfocado en el problema en cuestión. Ésta puede durar sólo unos minutos y los gerentes efectivos pueden beneficiarse al tener papel y lápiz a la mano para tomar nota de la idea creativa. <p>4. Formulación lógica y verificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La percepción necesita probarse mediante la lógica o el experimento. Esto se puede lograr al continuar con el trabajo sobre una idea o el escuchar los comentarios de otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una ordenación interna y subconsciente de la información recopilada. • Puede provocar un conflicto personal subconsciente entre lo que se acepta como realidad y lo que puede ser posible. • Se debe dejar de pensar en ocasiones en la idea para permitir al subconsciente buscar asuntos o problemas y soluciones posibles. • Esta etapa produce ideas frescas y nuevas formas de pensar. <p>4. Etapa de iluminación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este es el momento de descubrimiento, el instante de reconocimiento. • La mente conecta en forma instantánea un asunto o un problema con una solución. <p>5. La etapa de verificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es la prueba de la solución o idea creadas. • Se busca la confirmación y aceptación del nuevo enfoque.

Los beneficios de conocer los diferentes modelos para el tomador de decisiones son que cada uno de ellos proporciona conocimientos valiosos sobre estos procesos, orientan en que situaciones se puede utilizar cada uno, describen un panorama de los procesos de toma de decisiones utilizados, proporcionando una guía para saber cuál o cuáles modelos utilizar dependiendo los tipos de problemas y decisiones que se le presenten.

2.1.5. Modelo de toma de decisiones estratégico.

La característica distintiva de la administración estratégica es la importancia que otorga a la toma de decisiones estratégicas. En la medida en que las organizaciones crecen, se incrementa su nivel de complejidad y los ambientes son más inciertos, la toma de decisiones se vuelve cada vez más complicada y difícil.

¿Qué hace estratégica una decisión?

A diferencia de muchas otras decisiones, las decisiones estratégicas, que se ocupan del futuro a largo plazo de toda una organización, tienen tres características:

1. Poco comunes: las decisiones estratégicas son poco comunes y, por lo general, no tienen un precedente que se pueda seguir.
2. Importantes: las decisiones estratégicas comprometen recursos importantes y exigen un gran compromiso del personal de todos los niveles.
3. Directivas: las decisiones estratégicas establecen precedentes para decisiones menores y acciones futuras a través de una organización.

Un ejemplo de decisión estratégica fue la que tomó Zippo Manufacturing, el fabricante del encendedor de cigarrillos Zippo. El chasquido distintivo de Zippo, su diseño a prueba de agua y garantía de por vida lo hicieron el favorito de los fumadores de todo el mundo. También era popular en una comunidad mundial de “bromistas” Zippo, personas que usan los encendedores de la marca no para prender cigarrillos, sino para realizar juegos de manos. Al darse cuenta de que los productos de tabaco eran una industria en declinación, en 2003, la administración de Zippo estableció el doble objetivo de no sólo duplicar las ventas actuales de 140 millones de dólares, sino también obtener la mitad de los ingresos de la empresa de productos no relacionados con el tabaco para 2010.

La empresa comenzó a pensar en sí misma como una empresa que “vende flamas”, sin limitarse a productos que encienden tabaco. Como resultado, Zippo introdujo una línea de encendedores multiusos para velas, parrillas y chimeneas. Además, adquirió la empresa fabricante de cuchillos Case Cutlery. Los ejecutivos iniciaron pláticas con fabricantes de parrillas, antorchas, calefactores de ambiente y chimeneas, entre otros productos relacionados con el fuego, con el propósito de

fabricar una serie de productos para uso al aire libre de marca Zippo. La decisión que tomó la administración de diversificar era claramente una decisión estratégica.

Modelo de toma de decisiones estrategias según Mintzberg

Algunas decisiones estratégicas se toman en un instante por una persona (con frecuencia un empresario o un director general poderoso), quien tiene una idea brillante y la facilidad de convencer a otros de adoptar su idea. Otras decisiones estratégicas parecen desarrollarse a partir de una serie de pequeñas opciones graduales que con el paso del tiempo impulsan a una organización más en una dirección que en otra. Según Mintzberg, los tres enfoques más comunes de la toma de decisiones estratégicas, o modos, son el empresarial, el adaptativo y el de planificación. Quinn añadió posteriormente un cuarto modo, el incrementalismo lógico:

Modo empresarial. La estrategia la establece un individuo poderoso.

El enfoque se encuentra en las oportunidades; los problemas son secundarios. La estrategia es guiada por la propia visión de dirección de su fundador y es ejemplificada por medio de grandes y audaces decisiones.

La meta principal es el crecimiento de la corporación. Amazon, fundada por Jeff Bezos, es un ejemplo de este modo de toma de decisiones estratégicas.

La empresa reflejaba la visión que tenía Bezos de usar internet para vender libros y otros artículos. Aunque la estrategia de crecimiento clara de Amazon era ciertamente una ventaja del modo empresarial, el estilo de dirección excéntrico de Bezos impidió retener a ejecutivos de alto nivel.

Modo adaptativo. Denominado en ocasiones “ingeniárselas como sea”, este modo de toma de decisiones se caracteriza por ofrecer soluciones reactivas para problemas existentes más que por una búsqueda proactiva de nuevas oportunidades.

Se negocia mucho en lo que respecta a las prioridades de los objetivos. La estrategia está fragmentada y se desarrolla para que una corporación avance de manera gradual. Este modo es común en la mayoría de las universidades, muchos grandes hospitales, un gran número de instituciones gubernamentales y una cantidad sorprendente de grandes corporaciones.

Encyclopedia Britannica, Inc., operó con éxito en este modo durante muchos años, pero siguió dependiendo de las ventas de puerta en puerta de sus prestigiosos libros mucho tiempo después de que las parejas con doble carrera llevaron a la obsolescencia ese enfoque de marketing.

Sólo después de ser adquirida en 1996, la empresa cambió su antiguo estilo de ventas por anuncios en televisión y marketing por internet. Ahora cobra el acceso a Britannica.com y a bibliotecas y suscriptores individuales y ofrece CD-ROM además de algunas de sus series impresas de 32 volúmenes.

Modo de planificación. Este modo de toma de decisiones implica la recopilación sistemática de información adecuada para el análisis de situaciones, la generación de estrategias alternativas viables y la selección racional de la estrategia más apropiada. Incluye tanto la búsqueda proactiva de nuevas oportunidades como la solución reactiva a problemas existentes.

IBM, bajo la dirección general de Louis Gerstner, es un ejemplo del modo de planificación. Cuando Gerstner aceptó el puesto de director general en 1993, se percató de que IBM estaba en graves problemas. El área de computadoras centrales, la principal línea de productos de la empresa, sufría una rápida disminución tanto en ventas como en su participación en el mercado.

Una de las primeras acciones de Gerstner fue convocar a los ejecutivos de alto nivel a una junta de dos días sobre estrategia corporativa. Un análisis profundo de la línea de productos de la compañía reveló que la única parte de la empresa que crecía eran los servicios, pero era un segmento relativamente pequeño y no muy rentable.

En vez de concentrarse en fabricar y vender su propio hardware de cómputo, IBM tomó la decisión estratégica de invertir en servicios que integraran tecnología de la información. Con base en ella, la firma decidió proporcionar una serie completa de servicios, desde la construcción de sistemas hasta la definición de arquitectura para operar y administrar realmente las computadoras para el cliente, sin importar quién fabricara los productos. Como ya no era importante que la empresa estuviera integrada completamente en forma vertical, vendió sus empresas fabricantes de DRAM y unidades de disco y abandonó el desarrollo de aplicaciones de software. Desde que tomó esta decisión estratégica en 1993, 80% del crecimiento de los ingresos de IBM proviene de los servicios.

Incrementalismo lógico. Un cuarto modo de toma de decisiones puede ser considerado como una síntesis de los modos de planificación, adaptativo y, en menor grado, del empresarial.

En este modo, la administración de alto nivel tiene una idea razonablemente clara de la misión y los objetivos de la corporación, pero, en su desarrollo de estrategias, decide usar “un proceso interactivo en el que la organización examina el futuro, experimenta y aprende a partir de una serie de compromisos parciales (graduales) en vez de hacerlo por medio de formulaciones globales de estrategias totales”.

Por lo tanto, aunque la misión y los objetivos estén establecidos, se permite que la estrategia surja del debate, el análisis y la experimentación. Este enfoque parece ser útil cuando el ambiente cambia con rapidez y cuando es importante crear consenso y desarrollar los recursos necesarios antes de comprometer a toda una corporación con una estrategia específica.

En su análisis de la industria petrolera, Grant describió la planificación estratégica en esta industria como una “emergencia planificada”. Las oficinas corporativas establecían la misión y los objetivos, pero permitían a las unidades de negocio proponer estrategias para lograrlos.

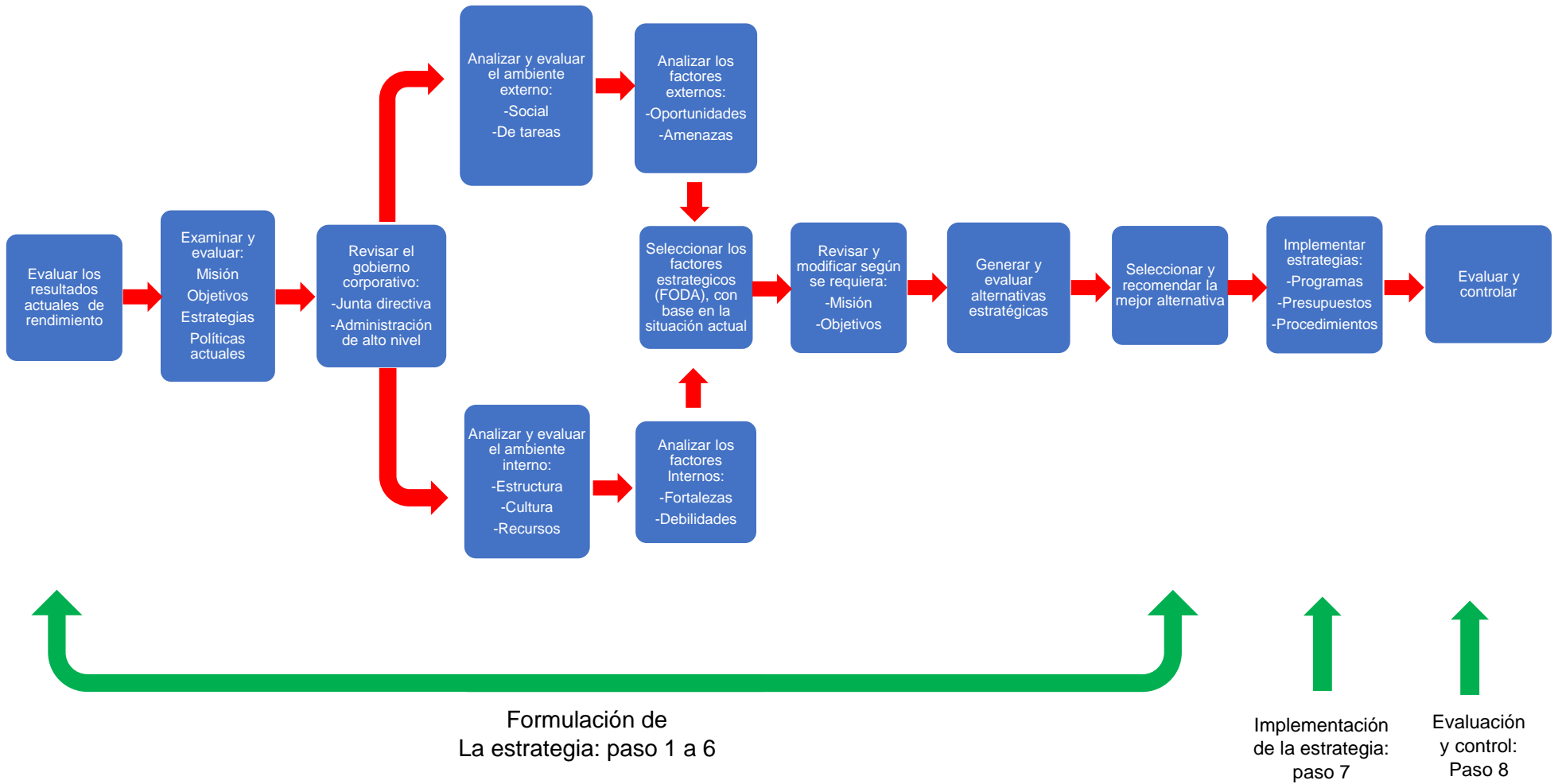
Proceso de la toma de decisiones estratégicas: ayuda para la toma de mejores decisiones.

En ciertas situaciones es posible plantear buenos argumentos apoyándose en el modo adaptativo o empresarial (o incrementalismo lógico). Sin embargo, esta publicación propone que, en la mayoría de las situaciones, el modo de planificación, que incluye los elementos básicos del proceso de administración estratégica, es una forma más racional y, por lo tanto, mejor para tomar decisiones estratégicas.

La investigación indica que el modo de planificación no es sólo más analítico y menos político que los otros modos, sino que es también más adecuado para enfrentar ambientes complejos y cambiantes.

Por lo tanto, proponemos el siguiente proceso de toma de decisiones estratégicas de ocho pasos para mejorar la toma de decisiones estratégicas.

PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICO.

1. Evaluar los resultados actuales de rendimiento en cuanto a: a) el retorno sobre la inversión, la rentabilidad, etc., y b) la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas actuales.
2. Revisar el gobierno corporativo, es decir, el desempeño de la junta directiva y la administración de alto nivel de la empresa.
3. Analizar y evaluar el ambiente externo para determinar los factores estratégicos que representan oportunidades y amenazas.
4. Analizar y evaluar el ambiente corporativo interno para determinar los factores estratégicos que sean fortalezas (sobre todo competencias clave) y debilidades.
5. Analizar los factores estratégicos (FODA) para: a) señalar áreas problemáticas y b) revisar y modificar la misión y los objetivos de la corporación según se requiera.
6. Generar, evaluar y seleccionar la mejor estrategia alternativa, considerando el análisis realizado en el paso 5.
7. Implementar las estrategias seleccionadas a través de programas, presupuestos y procedimientos.
8. Evaluar las estrategias implantadas por medio de sistemas de retroalimentación y del control de actividades para tener la seguridad de que se desvían lo menos posible de los planes.

Corporaciones como Warner-Lambert, Target, General Electric, IBM, Avon Products, Bechtel Group, Inc. y Taisei Corporation han utilizado con éxito este enfoque racional de la toma de decisiones estratégicas.

2.2. ELEMENTOS TEÓRICOS.

2.2.1. Microempresas.

Definición de microempresas:

La definición de microempresa varía entre las diversas instituciones públicas y privadas que están relacionadas con el desarrollo del segmento empresarial; para definir a la microempresa toman en consideración diferentes criterios como: el número de empleados y valor de activos.

Así, la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (2014) en su Art. 3 define a la microempresa como “Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores”.

(Ameconi ,2004, p.3.) define a la microempresa como “una pequeña unidad de producción, comercio o prestación de servicios, situada tanto en el área urbana o rural, en la que se pueden distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología marcados por un carácter muy precario”.

La microempresa es definida por la Unión Europea (2014) como “una empresa que ocupa menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o balance general anual no supera los 2 millones de euros (\$2,231,800)”.

Clasificación de la microempresa.

Las microempresas por la complejidad de sus operaciones se encuentran distribuidas por diversas actividades productivas, por ejemplo: comercio, industria, servicio, agroindustria, electricidad, minas y canteras, transporte y construcción. Siendo necesaria su clasificación por el objeto de explotación, actividad económica y segmentos productivos.

Las microempresas por su objeto de explotación se dividen en tres sectores económicos importantes:

- **Sector primario:** son todas aquellas microempresas que se dedican a la explotación de la materia prima que ofrece la naturaleza; siendo el caso las actividades relacionadas con el campo, etc.
- **Sector secundario:** son las microempresas que transforman diversas materias primas para crear un producto diferente, como: carpinterías, panadería, etc.
- **Sector terciario:** aquellas microempresas dedicadas a la prestación de servicios, por ejemplo: reparación de computadoras, etc.

De acuerdo a la naturaleza de las actividades que éstas realizan, las microempresas pueden clasificarse en:

- **Microempresas fabricantes o productoras:** son aquellas que transforman los insumos en un resultado tangible, ya sea como un producto terminado o semiterminado, entre ellos se encuentran: panaderías, pastelerías, carpinterías, talleres de artesanías, de corte y confección, entre otras. Dentro de esta clasificación se ubican las microempresas que aprovechan los recursos naturales, como, por ejemplo: las que trabajan la tierra (agricultura, minería) y las que se dedican a la ganadería, pesca, caza; estas transforman los recursos naturales a través de procesos industriales, como es el caso de convertir el cuero en zapato, el algodón en tela y el tomate en salsa de tomate.
- **Microempresas de servicios:** como su nombre lo indica son aquellas que prestan algún tipo de servicio al público o usuario específico; estos servicios convierten los recursos en un bien intangible como es el caso de: un hecho, una ejecución o un esfuerzo que brinda algún nivel de satisfacción o ayuda al hombre en sus quehaceres cotidianos. Son ejemplos de ellas: paraderos turísticos, centros de comida casera, lavanderías, peluquerías, talleres de reparaciones diversas y aquellas que ofrecen servicios transporte, almacenamiento o conservación de productos.
- **Microempresas comerciales:** son aquellas que se dedican a la compra y venta de productos terminados o semielaborados; se denomina así, porque los productos van directamente al cliente sin ningún tipo de transformación. Entre estos tenemos: abastos, ferreterías, venta de revistas y periódicos, boutiques de ropas, farmacias, entre otras.

En la clasificación por segmentación productiva en el Libro Blanco de la Microempresa, AMPES et al. (1997) determina tres tipos de microempresa:

- **Microempresas de subsistencia:** son aquellas que tienen baja productividad y que sólo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato; trabajan sobre la lógica de “irla pasando”. El segmento de las microempresas de subsistencia es el más grande de la tipología productiva microempresarial.
- **El segmento de acumulación simple:** en este segmento los recursos productivos de la microempresa generan ingresos que cubren los costos de su actividad, aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en crecimiento.
- **El segmento de acumulación ampliada o “micro-tope”:** en este segmento microempresarial la productividad es suficientemente elevada permitiendo acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa.

El ‘micro-tope’ o segmento de acumulación ampliada, es el pequeño segmento microempresarial donde la correcta combinación de factores productivos y posicionamiento comercializador permite a la microempresa crecer con amplios márgenes de excedente.

Importancia de la microempresa.

El sector de la microempresa se ha convertido en uno de los sectores de mayor importancia de la economía del país, provocando como consecuencia la promoción del crecimiento o desarrollo, generando empleo y favoreciendo directamente el avance económico de un país contribuyendo a la disminución de la pobreza.

La pobreza se determina a partir de la incapacidad que tiene una persona de adquirir, con sus ingresos mensuales, los bienes y servicios básicos que necesita para vivir, tales como alimentos, vivienda, vestuario, servicios de salud, agua, educación, transporte y otros. (Equipo Maíz, 2007, p.5)

Es decir, es una situación que surge como producto de la imposibilidad de los recursos para satisfacer las necesidades básicas humanas; y a la vez es considerado como uno de los factores que inciden a la práctica emprendedora, debido a que la población que vive en estas condiciones económicas cuenta con

opciones limitadas para subsistir lo que los impulsa a tomar decisiones de emigrar hacia el exterior, o poner su propio negocio con la finalidad de subsistencia.

Características de la microempresa.

(AMPES B. C.-E., 1997, pág. 3) afirma que “El sector microempresarial tiene una serie de características generales como: la diversidad y vulnerabilidad”.

La primera característica se refiere a que las microempresas son un conglomerado de unidades muy diverso y la segunda característica toma en consideración criterios como: legal e institucional (las leyes vigentes están diseñadas para las empresas más grandes que pueden cumplir con las formalidades, esto hace que la microempresa tenga que competir en desigualdad de condiciones), empresarial (los microempresarios realizan sus actividades de forma empírica por lo que desconocen las herramientas administrativas), comercial (la demanda de la microempresa se encuentra en mercados que a su vez son atendidos por empresas que están en una posición más competente, lo cual dificulta su desarrollo).

En la siguiente tabla, se muestran las características de los segmentos productivos de la microempresa.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SEGMENTOS PRODUCTIVOS DE LA MICROEMPRESA.

CLASIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS	MICROEMPRESA DE SUBSISTENCIA	MICROEMPRESA DE ACUMULACIÓN SIMPLE	MICROEMPRESA DE ACUMULACIÓN AMPLIADA
Finalidad	Objetivo es crear ingresos para consumo inmediato.	Objetivo es generar excedente para invertir y crecer, y no sólo ingresos para consumo.	
Ingresos	Ingresos bajos en relación con la canasta de consumo.	Ingresos solo para cubrir costos; escaso ahorro.	Ingresos para excedentes para ahorro e inversión.
Estacionalidad	Precariedad estacional y frecuente cambio.	Estable a través del año.	Permanente, desarrollo de habilidades posibles.
Localización	Sin lugar fijo para el desempeño de actividad.	Local fijo para negocios en hogar de vivienda.	Local estable para negocio distinto al hogar.
Capital y Equipo	Pequeña cantidad de capital y equipamiento.	Posee algún capital y equipos obsoletos, pero creativamente adaptados.	
TECNOLOGÍAS INTENSIVAS EN MANO DE OBRA			
Concentración de actividad.	Se concentran en comercios minoristas y servicios personales.	Distribuidos a través de actividades económicas.	Concentrados en manufacturas y transporte.
Infraestructura productiva	Carencia de infraestructura.	Alguna infraestructura para la producción o los servicios; electricidad agua y comunicación.	
Insumos y productos	Proviene desde y se dirigen hacia mercados locales		
FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA PARA ADAPTARSE A MERCADOS			
Financiamiento y Capacitación	Uso de Financiamiento familiar o informal a altas tasas de interés, cuando ocurre; difícil acceso a capacitación ofrecida por ONG'S.	Accede al crédito y capacitación vía ONG'S, intermediarios y banca.	
Mano de Obra	Unipersonal, alto número de mujeres jefas de hogar.	Uso de pequeña cantidad de mano de obra asalariada y familiar.	
Jornada laboral	Más de 8 horas diarias.		

Capital Humano	Escolaridad mínima, nula calificación técnica; poca experiencia laboral.	Escolaridad primaria, poca calificación técnica; poca experiencia laboral.	Escolaridad primaria o secundaria, cierta formación técnica; gran experiencia.
ORGANIZACIÓN GREMIAL			
Protección Social.	Ausencia de básica protección social.		Algunas prestaciones sociales a patronos.
Ventas.	Hasta \$1,714.29/mensuales o \$20,571.43 anuales.	Hasta \$3,428.57/ mensuales o \$41,142.84 anuales.	Hasta \$5,714.29/mensuales o \$68,571.48 anuales.

2.2.2. Decisiones Estratégicas.

Concepto de Decisiones Estratégicas.

Según el diccionario de la real academia de la lengua, se conceptualiza a los términos decisión y estrategia de la siguiente manera:

Decisión:

1. f. Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.
2. f. Firmeza de carácter. (Real Academia Española 2014)

Estratégico/ ca:

1. adj. Perteneciente o relativo a la estrategia.
2. adj. Que posee el arte de la estrategia. U. t. c. s.
3. adj. Dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, de importancia decisiva para el desarrollo de algo.
4. adj. Dicho de un arma capaz de causar gran destrucción, alcanzando un objetivo estratégico. (Real Academia Española 2014)

Para los fines de analizar las decisiones estratégicas en la organización se toma la primera y tercera definición respectivamente, puesto que las decisiones son las resoluciones que se toman ante una situación determinada, y la estrategia tiene la importancia decisiva para el desarrollo de algo, por tanto, la organización a través de sus gerentes debe tomar las decisiones acertadas para lograr los objetivos planteados con eficiencia y eficacia. La toma de decisiones es común para todos los integrantes de la organización, sin embargo, juega un papel fundamental en el que hacer de los gerentes al ser transversal a las 4 funciones gerenciales, planear, organizar, dirigir y controlar.

Mintzberg agrega además 3 roles del gerente en lo que respecta a las relaciones interpersonales, a la transmisión de la información y a la toma de decisiones estableciendo 10 funciones gerenciales (Mintzberg 1973).

Roles del Gerente

	Relaciones Interpersonales	Transferencia de información	Toma de decisiones
Roles Propuestos Mintzberg	Involucra la relación con personas tanto dentro como fuera de la organización y otros deberes que son de naturaleza ceremonial y simbólica	Involucran reunir, recibir y transmitir información	Conllevan la toma de decisiones o elecciones en beneficio de la organización
	Los 3 roles son: <ul style="list-style-type: none"> • Representante. • Líder. • Enlace. 	Los 3 roles son: <ul style="list-style-type: none"> • Monitor. • Difusor. • Portavoz. 	Los 4 roles son: <ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor. • Manejador de problemas. • Asignador de recursos. • Negociador.

Fuente: Mintzberg, The nature of managerial work, 1973

Se ve entonces que el gerente además de las relaciones interpersonales y la comunicación también es responsable de la toma de decisiones en aspectos de emprendimiento, solución de conflictos, asignación de recursos y negociación, factores considerados estratégicos para lograr los objetivos.

Varios estudios posteriores han demostrado la validez de las categorías de roles de Mintzberg, pues sin importar el tipo de organización o nivel en la organización, los gerentes desempeñan roles parecidos por lo que sus campos de toma de decisión presentan ciertas similitudes.

Por otra parte, varios autores han criticado su enfoque ya que la muestra tomada para su investigación no es representativa, además que se omiten actividades gerenciales como relaciones públicas, establecimiento de relaciones con stakeholders, recaudación de fondos, diseño de la estructura organizacional, integración de personal y determinación de estrategias (Koontz, Weihrich y Cannice 2012).

Un buen estratega, es un buen tomador de decisiones, y según el autor chino Sun Tzu, es aquel que encuentra la manera eficaz para realizar acciones clave, a partir de datos e información relevantes con los que cuente (Tzu 2001). Por otra parte, las decisiones que se tomen deben ir alineadas al cumplimiento del direccionamiento estratégico de la organización.

Elementos estratégicos en la empresa.

La toma de decisiones tiene una afectación importante cuando en ella se involucran aspectos relacionados a la parte estratégica de la organización que puede alterar la estabilidad y permanencia de la misma en el entorno, es decir cuando la decisión está vinculada a alguno de los siguientes elementos.

Arquitectura organizacional: Se refiere al reconocimiento de la estructura interna de la organización abarca aspectos como:

- **Planificación estratégica:** misión, visión, objetivos, valores, políticas, localización geográfica.
- **Perfil de la organización:** estructura organizacional, gestión por procesos, estructura detallada de trabajo, actividades clave, cadena de valor, integración del personal, tramo de control, cadena de mando.
- **Modelo del negocio:** propuesta de valor, segmento de clientes, canales de comunicación y distribución, ingresos, gastos.
- **Recursos:** económicos, infraestructura, humanos, tecnológicos.

Análisis de la industria: Se refiere al estudio del entorno en el que se desenvuelve la organización con el fin de mantener control sobre las fluctuaciones y estar alerta a las decisiones que se deban tomar. Incluye aspectos como:

- Rivalidad entre competidores
- Poder de negociación con proveedores
- Poder de negociación con consumidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Amenaza de nuevos competidores (Porter 1982)

Análisis FODA y estrategias: Se requiere reconocer a la organización desde un punto de vista de aceptación de sus fortalezas para explotarla y debilidades para erradicarlas, así como también estar atentos a las oportunidades que ofrece el entorno para aprovecharlas, y las amenazas para tomar acciones defensivas. Por otra parte, la organización requiere establecer estrategias de acción que podrían variar entre: Liderazgo en costos, diferenciación, especialización, diversificación, expansión internacional, alianzas estratégicas, liquidación, eliminación entre otras (Robbins y Coulter 2010).

Proceso de toma de decisiones estratégicas.

La toma de decisiones generalmente se describe como un algo simplista que consiste en elegir entre algunas alternativas, sin embargo, no es tan simple. Alfred Schutz, ve al proceso de toma de decisión bajo el concepto de acción-decisión sugiriendo que es un proceso que inicia en la mente humana y finaliza en la concreción del acto pasando siempre por las etapas de pensar y ejecutar y a la vez es influenciado por los conocimientos, expectativas y experiencias previas del tomador de decisión.

Es decir, estas etapas se encuentran directamente afectadas por elementos subjetivos vinculados a la naturaleza del individuo decisor. Por otra parte, se tiene la propuesta de 8 pasos necesarios para la toma de decisiones que consiste en el análisis de alternativas y valoración cuantitativa de las mismas para establecer una relación entre las 2 propuestas se muestra la siguiente tabla:

ETAPAS	MOMENTOS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN	PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN (8 PASOS)
Plan Mental	Establecer el propósito, la intensidad o motivación.	Identificación del problema
	Establecer los medios, herramientas o datos disponibles.	Identificación de criterios de decisión
	Análisis en base a conocimientos, experiencias, percepciones, analogías, y nueva información.	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de criterios de decisión. • Desarrollo de alternativas. • Valoración de alternativas. • Selección de alternativa.

Concreción de la acción.	En este momento se decide si realizar o detener el acto.	Implementación de alternativa
	Retroalimentación, se abren las puertas al nuevo aprendizaje del éxito o fracaso de la decisión. Aquí se apalanca el aprendizaje.	Evaluación de resultados.

Fuente: Schutz, 1953 y Robbins y Coulter, 2010

Para el presente trabajo se toma como herramienta el proceso de los 8 pasos para la toma de decisiones el cual tendrá como entradas la información obtenida a través de las inteligencias competitiva, emocional e interna, y tendrá como salida las decisiones obtenidas por análisis cualitativo y cuantitativo, mismas que al ser implementadas generarán aprendizaje y experiencia.

Un proceso efectivo de toma de decisiones se caracteriza por enfocarse en lo que es importante, es un proceso lógico y consistente, utiliza el pensamiento objetivo y el subjetivo, combina el pensamiento analítico y el intuitivo, solo requiere información y análisis para resolver un problema, fomenta la acumulación de información, permanece alerta a los cambios, reacciona rápidamente.

Según la situación que se presenta, se deben considerar:

1. Método para tomar decisiones: racional e intuitivo.
2. Tipo de problema y decisión: problema estructurado (decisiones programadas) y problema no estructurado (decisiones no programadas)
3. Condiciones de la toma de decisión: Incertidumbre y riesgo.
4. Estilo para tomar decisiones: pensamiento lineal y pensamiento no lineal (Robbins y Coulter 2010).

Factores que influyen en la toma de decisiones.

A pesar de que se espera que el gerente haga elecciones lógicas, racionales y consistentes, y actúen inteligentemente al identificar problemas, considerar alternativas, reunir información y actuar de manera acertada, no cuentan con una racionalidad absoluta pues es imposible que el ser humano sea totalmente objetivo y lógico y está limitado por su capacidad de procesar toda la información de todas las

alternativas existentes, por lo que muchas veces estas decisiones están directamente ligadas a su buen juicio e intuición, lo que se ha formado con la experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas (Robbins y Coulter 2010), caso característico de las pymes en donde el dueño es el gerente y centraliza las decisiones limitándolas a su campo de conocimientos, percepciones, intuición y experiencias.

Según investigaciones se han identificado 5 aspectos que influyen en la toma de decisiones intuitiva:

1. Uso de datos del subconsciente.
2. Consideración de valores éticos y culturales.
3. Comparación con experiencias anteriores.
4. Consideración de sensaciones y emociones.
5. Uso de habilidades, conocimientos y capacitación.

La limitación humana para procesar la información puede derivar en errores y prejuicios en la evaluación de información y toma de decisiones, los errores más comunes de los tomadores de decisiones son los siguientes:

- Exceso de confianza.
- Buscar beneficios inmediatos para evitar costos.
- Obsesión con la información inicial y primeras impresiones.
- Percepciones equivocadas y selección subjetiva de información.
- Considera únicamente la información que reafirma la decisión desechando aquella que la contradiga.
- Enfoque excesivo a aspectos específicos distorsionando u omitiendo otros puntos de referencia.
- Tendencia a recordar eventos recientes distorsionando la manera objetiva de recapitular los eventos.
- Tendencia a guiarse en eventos anteriores creando analogías que no existen.
- Querer darles una explicación lógica a las casualidades.
- Culpar a factores externos por el fracaso propio.

Ante estas limitaciones los gerentes deben tomar conciencia de la importancia de obtener una información objetiva, concreta, a tiempo y que además considere los criterios técnicos proporcionados por expertos. Conscientes de que los gerentes cuentan con racionalidad limitada debido a que la mente humana es incapaz de procesar gran cantidad de información, se deben apoyar también de herramientas tecnológicas que les ayuden a procesar esa información haciendo así sus decisiones mucho más estructuradas. Sin embargo, cuando no se da un buen uso a esta tecnología, el gerente puede experimentar un ahogamiento de datos puesto que existiría una gran cantidad de información que requeriría mucho tiempo para ser analizada, orillándolo nuevamente a actuar bajo la intuición.

Los gerentes entonces están ante 2 frentes, tomar decisiones en base a sus percepciones, intuiciones o corazonadas a lo que se conoce como estilo de pensamiento no lineal, y tomar decisiones en base a información y razonamiento a lo que se conoce como estilo de pensamiento lineal, generalmente en las pymes se tiende al primer estilo cuando no se da un esfuerzo por obtener y analizar más información que la que se encuentra al alcance del gerente. Las decisiones que se deben tomar no siempre son complejas o requieren mucho tiempo, pues dependen del tipo de problema, el siguiente cuadro relaciona los tipos de problema con los tipos de decisión y el nivel directivo al que le compete.

Cuando los problemas son conocidos y ya se tiene una experiencia previa de su solución, esta se puede llegar a generalizar estableciéndose como norma, regla o procedimiento, en este punto ya se ha generado conocimiento en base a la experiencia, sin embargo, los problemas nuevos requieren creatividad para encontrar las mejores soluciones, estos problemas se generan por cambios en las variables del entorno que pueden provocar un desbalance en la organización, por lo que estar preparado y enfrentar de la mejor manera estos cambios define la permanencia en el entorno.

TIPOS DE PROBLEMAS Y TIPOS DE DECISIONES

Tipo de problema y condición	Jerarquía	Tipo de decisión
<p>Problema no estructurado.</p> <p>Son problemas nuevos o inusuales, se cuenta con información ambigua e incompleta y los objetivos son poco claro.</p> <p>Condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de incertidumbre. • Alto nivel de riesgo. 	Nivel alto	<p>Decisión no programada.</p> <p>Son soluciones únicas o no recurrentes hechas a la medida, requieren juicio y creatividad, así como largo tiempo para tomarlas.</p>
	Nivel medio	
<p>Problema estructurado.</p> <p>Son problemas sencillos con objetivos claros, generalmente son problemas conocidos y la información con la que se cuenta es completa y está disponible.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de incertidumbre. • Bajo nivel de riesgo. 	Nivel bajo	<p>Decisión programada.</p> <p>Se tiene procedimientos establecidos, reglas, políticas, rutinas estandarizadas, protocolos y soluciones evidentes y exitosas, se requiere corto tiempo para tomar la decisión.</p>

Fuente: Robbins y Coulter, Administración, 2010

2.2.3. Decisiones estratégicas en las microempresas.

Una vez que se ha analizado los factores microempresas y decisiones estratégicas, estas se vincula, al considerarlas como actores clave en el desarrollo económico de un país, y enfrentan grandes desafíos para permanecer en el entorno a largo plazo, pues deben demostrar que están en capacidad de competir, posicionarse, articular con otros actores, y enfrentar a competidores más especializados en un entorno cambiante con tendencia a economías crecientes, desreguladas y abiertas al intercambio exterior. Las microempresas, por su tamaño y capital de inversión tienen una marcada desventaja frente a las grandes, medianas y pequeñas empresas, su permanencia en el entorno es volátil y sus principales armas de defensa han sido tradicionalmente el desarrollo de estrategias y articulación de convenios comerciales.

(Cubillo, 1997). Ante esta situación se hace necesario que las microempresas encuentren nuevas formas de ventajas competitivas que les permitan garantizar su lugar en el mercado, les ayude a permanecer alerta ante los cambios, reaccionar a tiempo y tomar decisiones estratégicas para sacar provecho de las diferentes situaciones.

La aplicación de la toma de decisiones estratégicas busca que las microempresas desarrollen la capacidad para monitorear y vigilar el entorno e identificar las señales de cambio, obteniendo información que les permita desarrollar conocimientos organizacionales, estos factores pueden convertirse en el eje central de su gestión como método para aplacar su vulnerabilidad y desprotección.

Los propietarios y gerentes de las microempresas son conscientes de la importancia de contar con información, aunque generalmente no se ha implementado una cultura de uso de información y conocimientos en la empresa, puesto que esto implica destinar recursos a sistemas tecnológicos y equipos de personas a cargo de la obtención y gestión de información, requisitos que están fuera de su alcance por sus limitados recursos, es así que los gerentes deben valerse de la información inmediata disponible, adquirida principalmente de la observación, emisión de mensajes, canales informales, conversaciones con actores del gremio, reuniones con otros empresarios, dejando en segundo plano la información existente en sistemas formales o la provista por técnicos y expertos.

La información que el gerente encuentra a su alcance es el insumo para la toma de decisiones, que generalmente se centran en el dueño o gerente de la empresa siendo estas sesgadas por las percepciones personales, modelos mentales, experiencias y limitaciones del mismo. Ante esto, apremia la necesidad de concebir y poner a prueba métodos prácticos, rápidos y sobre todo de bajo costo que permitan construir la guía para el desarrollo de estrategias en las microempresas, método que debe ser construido en función de sus necesidades reales, siendo el gerente el eje director para el desarrollo de estrategias de quien se exige dominar la naturaleza de las actividades de toma de decisiones, estimular e instruir a sus colaboradores quienes independientemente de su función podrán observar el entorno y eventos y ser generadores de información, convirtiéndose en parte activa del desarrollo de estrategias dentro de la empresa.

Concluyendo el análisis del marco teórico, se puede decir que la toma de decisiones como una función gerencial, tiene gran importancia por determinar el futuro de la empresa, pues estas decisiones buscan solucionar problemas y aprovechar oportunidades que se presentan como consecuencia de un entorno cambiante, para esto, la microempresa debe estar atenta a esos cambios y dar seguimiento a la información que se pueda presentar.

El uso de la información y el conocimiento como ventaja competitiva es característico de una empresa que implementa un modelo de toma de decisiones estratégico y no es exclusiva para las grandes empresas que cuentan con tecnología de punta para el manejo de información, pues en las microempresas también se puede implantar esta cultura a bajos costos, con el uso de herramientas más accesibles y aprovechando los conocimientos de sus integrantes.

2.2.4 Entorno Interno y Entorno Externo

Entorno interno: Es el entorno interno particular con la que relacionan a la empresa, empleados, clientes y otros. Está constituido por sus recursos y competencias. Los recursos se dividen en recursos tangibles, que son aquellos que pueden ser cuantificados. Las competencias son una combinación de recursos intangibles complementarios con los que se cuenta en la empresa: Innovación en la distribución, en la producción, organización, tecnología o en el marketing de la empresa.

En este entorno los grupos que ejercen influencia directa en las actividades de la organización y están dentro del ámbito y responsabilidad de cada integrante.

Otro punto de vista puede ser el balance entre el trabajo y la vida social que exista integración entre los compañeros, mejorando el ambiente laboral y su desempeño.

Entorno externo: Se incluye aquí todas las acciones políticas jurídicas, económicas, sociales y tecnológicas externas que influyen en la empresa sobre ella y su competencia.

Son instituciones o fuerzas fuera de la organización, relevantes para sus operaciones, afectando su rendimiento, toman insumos (materias primas, dinero, mano de obra y energías) los transforman y después lo regresan en forma de productos o servicios para la sociedad a la que atienden.

A medida que las organizaciones compiten en el mercado global, la administración debe de estar al tanto de los cambios en el entorno interno como en el externo. El entorno interno incluye factores que controlan la organización. Por ejemplo, la cultura organizacional, el desarrollo de productos, la misión y la estrategia, todos son parte del entorno interno. Por otro lado, el entorno externo incluye aquellos factores que son externos a la organización, sobre los cuales la administración no tiene ningún control, pero a los que deben responder y para los cuales se preparan de manera proactiva. Los elementos del entorno externo a los cuales la administración debe de responder incluyen: La economía, cambios en la tecnología, las regulaciones, la competencia, factores socio-económicos, etc.

2.2.5 Matriz FODA

La matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e

influyen directamente en su desarrollo. La matriz dafo divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.
- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad.

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis dafo trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.
- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

2.2.6 Océano Azul

La estrategia del océano azul es la búsqueda simultánea de diferenciación y bajos costos para abrir un nuevo espacio de mercado y crear nueva demanda. Se trata de crear y capturar espacios de mercado no colonizados y, de ese modo, hacer de la competencia un factor irrelevante. Esta estrategia se basa en una visión según la cual las fronteras del mercado y la estructura de la industria no están dadas ni son estáticas. En esa medida, pueden ser reconstruidas a partir de las acciones y las creencias de quienes participan en la industria.

2.2.7 Método VRIO

VRIO es una técnica interna de análisis empresarial que permite identificar y evaluar cuáles son los recursos y capacidades que proporcionan a la organización una ventaja competitiva. Algunos candidatos para analizar podrían ser los siguientes tipos de recursos o capacidades:

- Financieros (fondos propios, acceso a financiación)
- Humanos (habilidades, conocimiento, red de contactos)
- Materiales (herramientas, materiales, equipos)
- No materiales (marcas, propiedad intelectual)

La matriz VRIO se basa en 4 espacios fundamentales de una empresa: el valor, la singularidad, la imitabilidad y la organización.

El análisis de recursos y capacidades VRIO, al igual que las matrices FODA, PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, entre otros estudios, proporciona un sentido de dirección a la organización.

Así pues, es una herramienta muy útil para orientar las decisiones cotidianas, evaluar el progreso y cambiar los enfoques al avanzar. ¿Dónde estamos y hacia dónde queremos ir? ¿Qué somos y qué deberíamos ser? Estas son las preguntas que un estudio como este permite responder.

Algunas de las ventajas fundamentales que tiene este tipo de análisis de recursos y capacidades son:

- Permite identificar las fortalezas y debilidades: La resiliencia de una organización aumenta a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades.
- Optimiza la toma de decisiones: A raíz de los resultados, es posible tomar decisiones conociendo qué puntos fuertes se pueden potenciar y cómo minimizar las debilidades.

- Aporta la capacidad de canalizar recursos: Permite diseñar un plan de acción para optimizar los resultados del negocio a través de esta atención a los recursos disponibles. Esto posibilita trabajar de forma más efectiva y eficiente.

2.2.8 Método Porter

Las 5 fuerzas de Porter son parte de un modelo de análisis competitivo creado por Michael Porter en 1979 en la Harvard Business Review, que consiste en considerar 5 "fuerzas" que pueden determinar la posición de cualquier empresa en su respectivo mercado.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Cada modelo es estructurado bajo la eficacia y eficiencia de las cinco fuerzas.

1. Poder de negociación de los clientes

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- Mejorar los canales de venta
- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio
- Proporcionar un nuevo valor añadido

2. Poder de negociación de los proveedores

Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado.

4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización.

Para combatirlo proponemos algunas estrategias:

- Mejorar los canales de venta
- Aumentar la inversión del marketing
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos

5. Rivalidad entre los competidores

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión del marketing
- Incrementar la calidad del producto
- Rebajar nuestros costes fijos
- Asociarse con otras organizaciones
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes
- Mejorar la experiencia de usuario

2.2.9 Método Pestel

El Análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Toma en cuenta, que no es más que un instrumento para el análisis estratégico del entorno global económico en donde se desarrolla la empresa. La aplicación y uso te permitirá evaluar la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la organización y a su vez, se podrán identificar los elementos externos que puedan afectar en el presente o en el futuro a la empresa.

El Análisis PESTEL puede utilizarse para la planificación estratégica, organizacional y de mercado de la empresa, esto con la finalidad de evaluar bien el contexto y entorno actual en el cual se desarrolla la organización. Es por ello por lo que se

recomienda, que antes de ejecutar o llevar a cabo alguna estrategia de mercado se realice un análisis minucioso del entorno de esta.

Para realizar el análisis del entorno externo de una empresa, hay que preguntarse cómo los factores macro pueden afectar el negocio. Con este ejemplo del análisis PESTEL de Apple podrás comprenderlo mejor.

1. Factores políticos. Se analizan las políticas del país donde opera la empresa, la estabilidad gubernamental y los cambios en los acuerdos internacionales. En el caso de Apple, las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, país donde el gigante tecnológico fabrica sus iPhones, sumado a las presiones del gobierno estadounidense para que traslade su producción a suelo nacional, son factores desestabilizantes.
2. Factores económicos. Los cambios en la normativa fiscal, las crisis económicas, la inflación, los tipos de cambio e interés, así como la tasa de empleo, son también factores externos que afectan a una empresa. Para Apple, la pérdida de poder adquisitivo de la clase media europea y estadounidense, unido al aumento de los costos de fabricación por los incrementos salariales en China, son importantes factores que atentan contra su negocio.
3. Factores sociales. El análisis PESTEL incluye una valoración de los patrones culturales, valores compartidos, movimientos geográficos de los consumidores y cambios en sus hábitos de consumo. En el caso de Apple, la preocupación por la ética empresarial debido a sus fábricas en China, así como la creciente reacción negativa hacia los productos caros y la obsolescencia programada, representan grandes riesgos para la marca.
4. Factores tecnológicos. El coste de acceso a la tecnología, las inversiones en I+D, y las actualizaciones tecnológicas son aspectos esenciales para el análisis externo de una empresa. Apple, por ejemplo, debe enfrentarse a grandes competidores como Google y Samsung que responden más rápido a los cambios en las necesidades de los consumidores. El entorno restringido de iOS es otro factor en contra de la marca.

5. Factores ecológicos. Son todos los aspectos relacionados con la preservación del medioambiente, desde la contaminación que emite la actividad empresarial y el uso de los recursos naturales hasta la gestión de los residuos. En este sentido, los mayores problemas de Apple son: la eliminación de sus dispositivos electrónicos, la contaminación que producen sus fábricas y el impacto medioambiental de su cadena de suministro.
6. Factores legales. Se incluyen las leyes que afectan a la empresa y limitan su actuación, desde las normativas que regulan el empleo hasta aquellas en materia de seguridad laboral, propiedad intelectual, protección al consumidor y/o consumo de energía. En el caso de Apple, su dependencia de las leyes de propiedad intelectual para el software y la música que distribuye, le hace vulnerable a la piratería y los litigios.

2.2.10 Método BSC

Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral), es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

Esta herramienta busca monitorear el desempeño de la organización como un todo por medio de indicadores clave que resumen si la empresa va por buen camino o no. Se trata de tomar decisiones basados en objetivos y metas que desean conseguir las organizaciones contando con un adecuado seguimiento, de esta manera se logrará una buena ejecución.

Esta herramienta permite convertir la misión y la visión en medidas concretas de actuación en la organización. Es decir, lo abstracto y meramente enunciativo de la misión y la visión se convierte en acciones concretas a las que se les puede hacer un seguimiento y una retroalimentación.

Los principales beneficios de aplicar el BSC.

- Generar un sistema de gestión que transforma la estrategia en objetivos e indicadores tangibles.

- Permitir comunicar la visión y la estrategia.
- Priorizar los procesos más decisivos para el éxito de la organización.
- Identificar los proyectos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos.
- Medir el impacto de las decisiones estratégicas para comprobar si la asignación de recursos de la organización está siendo efectiva.

2.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

- **Microempresa:**

Definición Conceptual: Según la ley MYPE (2014) art. 3 Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.

Definición Operacional: Es la más pequeña de las empresas, que generalmente surge de un emprendimiento.

El dueño de la microempresa trabaja solo o con familiares, en su casa o en un pequeño local y el mismo dueño realiza varias funciones atiende a los clientes, compra la mercadería, la ordena, atiende, cobra y paga.

- **Toma de decisiones:**

Definición Conceptual: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones en diferentes contextos.

Definición Operacional: Es buscar una resolución y contar con determinación para evaluar diferentes alternativas con el objeto de resolver situaciones que se presenten en cualquier ámbito de la vida.

- **Estrategia:**

Definición Conceptual: Según Michael Porter, es la creación de una posición única y valiosa en el mercado.

Definición Operacional: Conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos en una empresa.

- **Modelo:**

Definición Conceptual: Según el autor (Aguilera, 2000) El modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico.

Definición Operacional: Diseño para mejorar un proceso utilizando una estrategia para mejorar la productividad y la operación de la empresa.

- **Proceso:**

Definición Conceptual: Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

Definición Operacional: Una empresa funciona como un sistema, o mejor dicho un conjunto de procesos interrelacionados que interactúan para alcanzar los objetivos y producir el resultado deseado.

- **Comparar:**

Definición Conceptual: Acción de examinar o analizar dos o más objetos para luego poder establecer las diferencias y las semejanzas que mantienen entre sí

Definición operacional: Es un proceso de medir el desempeño del producto o servicio de las Microempresas

- **Comercio:**

Definición Conceptual: Es el intercambio de bienes y servicios entre varias partes a cambio de bienes y servicios diferentes de igual valor, o a cambio de dinero.

Definición operacional: Es el proceso de compra y venta que siguen las empresas para la obtención de ingresos.

- **Empresa comercial:**

Definición conceptual: Son aquellas actividades económicas organizadas que se dedican a la compra y venta de productos que bien pueden ser materias primas o productos terminados

Definición Operacional: Empresas que solamente compran y venden o distribuyen bienes o mercancías y una de las principales características es que no realiza ningún tipo de procesamiento. Es decir, la empresa no realiza un proceso de producción.

- **Plan estratégico:**

Definición conceptual: Según Peter Druker es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”

Definición operacional: Es un plan que contiene la estrategia global de una empresa y es utilizado por los dueños o gerentes para proporcionar un enfoque claro.

- **Empresa:**

Definición conceptual: Para Idalberto Chiavenato, la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”.

Definición operacional: Es una estructura integrada por elementos humanos, materiales y técnicos que tiene por objetivo la autosostenibilidad mediante la generación de utilidades con la compra y venta de productos o la producción.

- **Empresario/a:**

Definición conceptual: Es aquella persona que se encarga de la dirección y gestión de una compañía, negocio o industria. Su finalidad es la obtención de beneficios económicos.

Definición operacional: El empresario es aquella persona que, de forma individual o colectiva, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, la administración y el control de la empresa y asume la responsabilidad tanto comercial como legal frente a terceros. El empresario es la persona física, o jurídica, que con capacidad legal y de un modo profesional combina capital y trabajo con el objetivo de producir bienes y/o servicios para ofertarlos en el mercado a fin de obtener beneficios.

2.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS.

H°. “Las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión, aplican el modelo de toma de decisiones estratégicas”.								
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES					
VARIABLE INDEPENDIENTE								
Modelo de toma de decisiones estratégico.	Describe el proceso de creación de la misión y los objetivos, y decide sobre las acciones que una empresa debe seguir para alcanzar los objetivos empresariales.	Definen el futuro de las empresas y las organizaciones. Típicamente estas decisiones requieren comprometer cantidades considerables de recursos y los resultados a obtener son inciertos y se conocerán años después de que se tomó la decisión.	<table border="1"> <tr> <td>Competitividad en el mercado</td> </tr> <tr> <td>Inversión</td> </tr> <tr> <td>Mejora continua</td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> </tr> <tr> <td>Expansión de mercado</td> </tr> </table>	Competitividad en el mercado	Inversión	Mejora continua	Innovación	Expansión de mercado
Competitividad en el mercado								
Inversión								
Mejora continua								
Innovación								
Expansión de mercado								

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
VARIABLE DEPENDIENTE			
Microempresas del sector comercio.	Persona natural o jurídica que compra y vende productos, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.	Son unidades de negocio con pocos empleados y ventas anuales, caracterizador principalmente por ser negocios familiares, mayormente caracterizados por ser de subsistencia.	Ventas anuales.
			Cantidad del Personal
			Capacitación del personal.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. TIPO DE ESTUDIO.

Para el desarrollo de la investigación se aplicó un tipo de estudio mixto (Cuantitativo y Cualitativo), ya que se realizó un análisis de la realidad a partir de observaciones y el uso de técnicas como la entrevista y encuestas para obtener información, siendo expresada de manera narrativa o específicas, con la base del desarrollo de una teoría, además, se tuvo por objetivo llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que intervienen en la toma de decisiones, por ello, se recolectó información de las microempresas del sector comercio de la Ciudad de La Unión, abordando a propietarios o gerentes/administradores, para realizar el diagnóstico detallado de su situación actual y cómo influye en la toma de decisiones, así mismo poder analizar y dar las conclusiones pertinentes.

3.2. MÉTODO.

Por su naturaleza, la investigación pertenece a un estudio comparativo con características descriptivas.

Primero, se busca realizar una comparación sistemática con fines de generalización empírica y de verificación de hipótesis. Según (Sampieri, 1994), el Método Científico es inevitablemente comparativo, puesto que para verificar una hipótesis es necesario comparar los resultados obtenidos después de manipular determinadas variables y observar los resultados.

Pero esto no supone que siempre que se compare se haga siguiendo unos procedimientos científicos. Para que esto ocurra se tienen que dar los siguientes pasos, presentados de una manera breve y general: Determinar los objetos a comparar; en qué aspectos son comparables y, además, seguir unas estrategias de análisis para llegar a las conclusiones.

Mientras que la naturaleza descriptiva, porque consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, identificando las relaciones que existen entre dos o más variables (Sampieri, 2001).

Para este trabajo de investigación, se comparará un modelo de toma de decisiones estratégico que el equipo investigador determinará y el modelo utilizado por las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión, el cual será detallado como producto de la investigación de campo.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

3.3.1. Técnica de la entrevista.

“Es una interacción en la cual se exploran diferentes realidades y percepciones, donde el investigador intenta ver las situaciones de la forma como la ven sus informantes, y comprender por qué se comportan de la manera en que dicen hacerlo” (Bonilla-Castro & Rodríguez Sehk , 2005, pág. 159). Es una de las técnicas más utilizadas para obtener información, ya sea cuantitativa o cualitativa.

Las entrevistas se clasifican atendiendo a diversos aspectos, como hacia quien va dirigida y su nivel de estructuración.

Esta técnica se empleó para obtener información de las personas que conocen acerca del fenómeno estudiado. Es decir, obtener la información de fuentes primarias de instituciones como CONAMYPE y CDMYPE para la recolección de información necesaria de las microempresas del segmento a investigar.

Para la investigación se estableció el desarrollo de entrevistas individuales semiestructurada a la jefa de Centro Regional de CONAMYPE y el director del CDMYPE-ADEL de la ciudad de La Unión.

Instrumento de la entrevista.

Guion de la entrevista: consiste en el registro escrito de las preguntas que conforman el instrumento de recolección de los datos. El entrevistador debe tener una actitud atenta que favorezca el discurso y no influya en sus respuestas.

El equipo investigador antes de la entrevista preparó un guion temático sobre lo que se quiso indagar sobre el entrevistado (Ver Anexo 02).

Las preguntas que se realizaron fueron abiertas. El entrevistado pudo expresar sus opiniones, matizar sus respuestas, e incluso desviarse del guion inicial pensado por el investigador cuando se observó temas emergentes que fueron precisos explorar.

El equipo investigador mantuvo la atención suficiente para introducir en las respuestas del entrevistado los temas que son de interés para el estudio, enlazando la conversación de una forma natural.

Durante el transcurso de la misma, el equipo investigador pudo relacionar unas respuestas del entrevistado sobre una categoría con otras que fueron fluyendo en la entrevista y construyendo nuevas preguntas enlazando temas y respuestas.

3.3.2. Técnica de la encuesta.

La encuesta es “la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos” (Cea D’Ancona, 2001, pág. 204).

Típicamente las encuestas buscan información sobre la propia conducta y experiencia de los individuos, valores y actitudes, características personales y circunstancias sociales. Pero con frecuencia también utilizan información que va más allá del individuo, extendiéndose a sus relaciones o actividades con otra persona; proporcionando información sobre contextos sociales, grupos, vecindarios y acontecimientos de los que tienen experiencia.

Se visitaron diversas microempresas que se dedican a la comercialización de diversos productos en la ciudad de La Unión, con el fin de recolectar información de primera mano a través de encuestas dirigidas a los propietarios y gerentes.

El investigador debe realizar tantos contactos con la fuente como lo requiera la investigación y la cantidad de fuentes para este nivel de información son ilimitadas, pues dependerán de las variables que se estudien, del tipo de investigación que se realice y de dónde se realice.

La encuesta permitió recolectar información sobre los factores que inciden en la toma de decisiones, los agentes que intervienen, los pasos que se siguen, la forma de evaluar las mejores opciones o soluciones para el segmento de microempresas a investigar.

Instrumento de la encuesta.

El cuestionario: Para la recolección de información a través de la encuesta, se diseñó un cuestionario donde se estructuraron preguntas de tipo abiertas o cerradas con posibles opciones de respuestas (Ver Anexo 01).

Los ítems o preguntas son los elementos centrales de un cuestionario. De acuerdo con Azofra “las preguntas son la expresión manifiesta, por lo común en forma de interrogación, que constituyen la estructura formal del cuestionario y mediante ellas se recoge la información” (Azofra Márquez, 1999).

Las visitas a las microempresas para el desarrollo de las encuestas fueron selectivas, evaluando como primer criterio el tipo o clasificación de la empresa, considerando principalmente aquellas que reunían las características de microempresas de acumulación simple o ampliada, a razón de ser estas las que tiene una mayor posibilidad de crecimiento.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.4.1. Población.

La investigación requirió la información de 2 poblaciones que en conjunto dieron los aportes necesarios para el análisis del equipo investigador.

Población 1:

- Jefa de Centro Regional de CONAMYPE.
- Director del CDMYPE-ADEL de la ciudad de La Unión.

Población 2:

- Microempresa del sector comercio de la ciudad de La Unión.

Para la determinación de la población, se parte del listado compartido por CONAMYPE y el CDMYPE donde se contabilizan la muestra a investigar, se consideran 102 microempresas que realizan actividades de compra y venta de diversos productos.

3.4.2. Muestra.

La investigación se basa en un muestreo no probabilístico, el cual consiste en una selección de las unidades de estudio sin la utilización de procedimientos al azar, es decir, que de acuerdo con Pineda, Alvarado y Canales “Se toman los casos o unidades disponibles en un momento dado” (Pineda, Canales, & Alvarado, 1994, pág. 119).

De la población 1, se tomó su totalidad como muestra, los cuales serán: la jefa del Centro Regional de CONAMYPE y al director del CDMYPE-ADEL de la ciudad de La Unión.

Para la selección de la muestra en la población 2, conformada por las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión, se calculó empleando la fórmula para poblaciones finitas.

En este caso se desconocen los valores de “p” (probabilidad de éxito) y “q” (probabilidad de fracaso), por tanto, se utiliza $p = 0.50$ y $q = 0.50$ respectivamente.

Formula población finita:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N - 1) E^2 + Z^2 p q}$$

Datos:

N= 102 microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión.

Nivel de confianza= 95%

Error muestral= 4%

p = 0.50.

q = 0.50.

Desarrollo:

Calculando el valor de “Z”:

$$(1 - \alpha) 100\% = \frac{0.95}{2} = 0.475$$

0.475 es el nivel de confianza fijado por el equipo investigador y representa el nivel de confianza que establece un intervalo donde se espera que esté el parámetro con cierto grado de confianza.

Buscando esta área en la tabla de distribución normal se obtiene **Z = 1.96**

Sustituyendo en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N - 1) E^2 + Z^2 p q}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 (102) (0.5) (0.5)}{(102 - 1) (0.04)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{97.96}{1.12}$$

$$n = 87.31$$

$$n \approx 87$$

Para la realización de la investigación se estableció una muestra de 87 microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión, calculados a partir de procedimientos estadísticos, tomando en consideración un error muestral del 4% y un nivel de confianza del 95% y así obtener resultados confiables.

Para la selección, se consideraron aquellas que reúnan las características de microempresas de acumulación simple o ampliada y que estén en la disposición de participar de nuestra investigación, ya sea que se encontrara aun en funcionamiento, que su propietario haya autorizado nuestra investigación y que no se pusiera en riesgo la salud y seguridad del equipo investigador, por lo cual, no fue necesario tomar otras alternativas como videollamadas, llamadas telefónicas, uso de correo electrónico, entre otras.

3.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.

Para realizar el trabajo de investigación, fue necesario realizar una serie de pasos y etapas consecutivos, donde el equipo investigador realizo diversas actividades.

Etapa I: Presentación y defensa del tema ante comité de aprobación.

Etapa II: Revisión bibliográfica.

Etapa III: Diseño del proyecto.

Etapa IV: Presentación de anteproyecto.

Etapa V: Investigación de campo

Etapa VI: Análisis de información.

Etapa VII: Elaboración de informe final

Etapa VIII: Presentación de informe final.

Etapa IX: Defensa de trabajo de tesis.

Etapa X: Presentación de trabajo de tesis empastado.

3.6. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

El tratamiento de la información cuantitativa recopilada de las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión a través de la encuesta, fueron procesados por la herramienta informática Microsoft Excel, con el cual se tabuló la información para su orden, tabulación y presentación en diversos gráficos.

Los resultados se presentan por medio de gráfica de barras y circular, facilitando sus análisis e interpretación, mostrando datos cuantitativos discretos, permitiendo mostrar la frecuencia en cada una de las variables.

Las gráficas son una valiosa herramienta que permite mostrar objetivamente aquellos factores que inciden en la toma de las decisiones de las microempresas del sector comercio.

La información cualitativa recopilada con las entrevistas a la jefe regional de CONAMYPE y al director del CDMYPE-ADEL de La Unión, se presentan y analizan a través de una matriz conformada por filas y columnas que representan el nombre de la institución, las preguntas realizadas y respuestas obtenidas, plasmando de manera ordenada y entendible la información para su análisis e interpretación.

CAPÍTULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.

4.1. Presentación y discusión de resultados.

4.1.1. Presentación de resultados de la encuesta dirigida las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión.

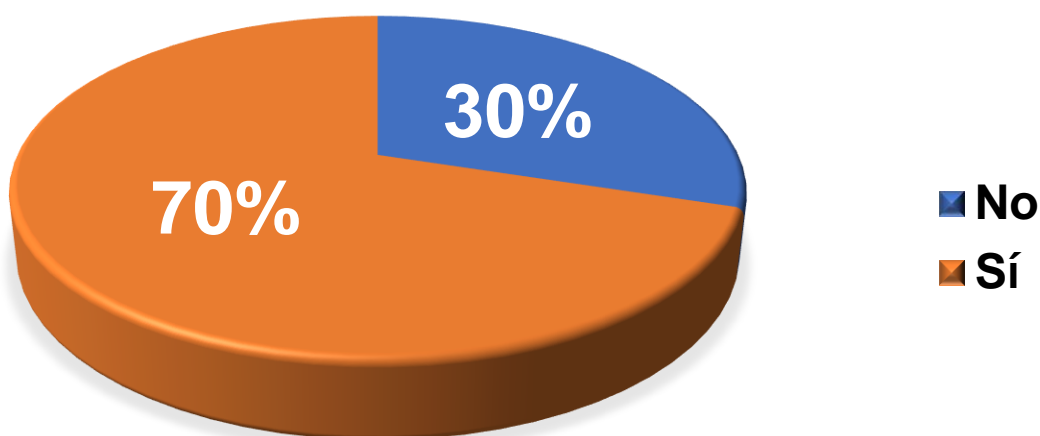
Pregunta 01. ¿La empresa cuenta con una filosofía empresarial?

Objetivo de la pregunta: Identificar si las microempresas encuestadas cuentan con filosofía empresarial.

TABLA 1: ADOPCIÓN DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	26	30%
Sí	61	70%
Total	87	100%

GRÁFICA 1: ADOPCIÓN DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL



Análisis: En los resultados obtenidos, podemos observar que el 70% de los encuestados expresan tener filosofía empresarial, mientras que el 30% manifiestan que no.

Interpretación: Los resultados nos muestran que la mayoría de las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión, cuentan con una filosofía empresarial, pero como equipo de trabajo pudimos notar que no están presentes todos los elementos y que no son del conocimiento del personal y los clientes al no tener evidencia física de ellas en las empresas.

Los encuestados que mencionan que sí cuentan con una filosofía empresarial, se les pidió que seleccionarán los elementos que la componen, pero la gran mayoría únicamente cuentan con metas y objetivos, otros en cambio cuentan con una misión, visión y valores.

Son pocas las empresas que cuentan con los elementos completos (alrededor de 10 empresas), tienen un mayor potencial de crecimiento.

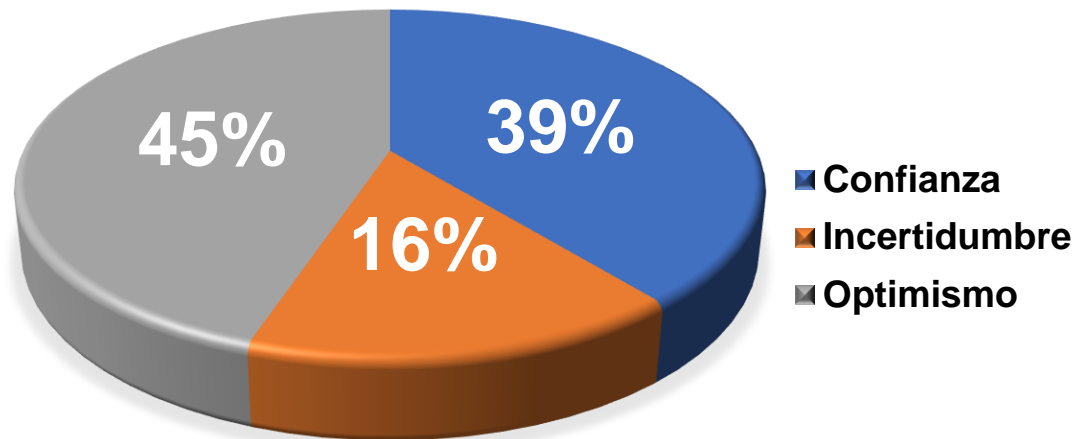
Pregunta 02. ¿Qué siente al tomar decisiones complejas o importantes para la empresa?

Objetivo de la pregunta: Identificar con que emociones los tomadores de decisiones afrontan las situaciones complejas o importantes en la empresa.

TABLA 2: TOMA DE DECISIONES COMPLEJAS O IMPORTANTES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Confianza	34	39%
Incertidumbre	14	16%
Optimismo	39	45%
Total	87	100%

GRÁFICA 2: TOMA DE DECISIONES COMPLEJAS O IMPORTANTES



Análisis: Del total de encuestas, el 45% menciona que se siente con confianza, un 39% se siente optimista mientras que un 19% siente incertidumbre al tomar decisiones complejas o importantes.

Interpretación: Los resultados demuestran que los tomadores de decisiones de las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión, confían o son optimistas en las decisiones que toman.

Este comportamiento es debido principalmente a que en las decisiones que se toman, se cuenta con un alto grado de seguridad en los resultados a obtener o que el riesgo de fracaso es bajo, además de contar con la información suficiente para fundamentar cualquier alternativa o propuesta de solución.

Son pocos los encuestados los que muestran incertidumbre en sus decisiones, principalmente por no tener certeza en los resultados a obtener, es decir, que sus decisiones son tomadas a pesar de contar con poca o nula información de las condiciones o las características del problema.

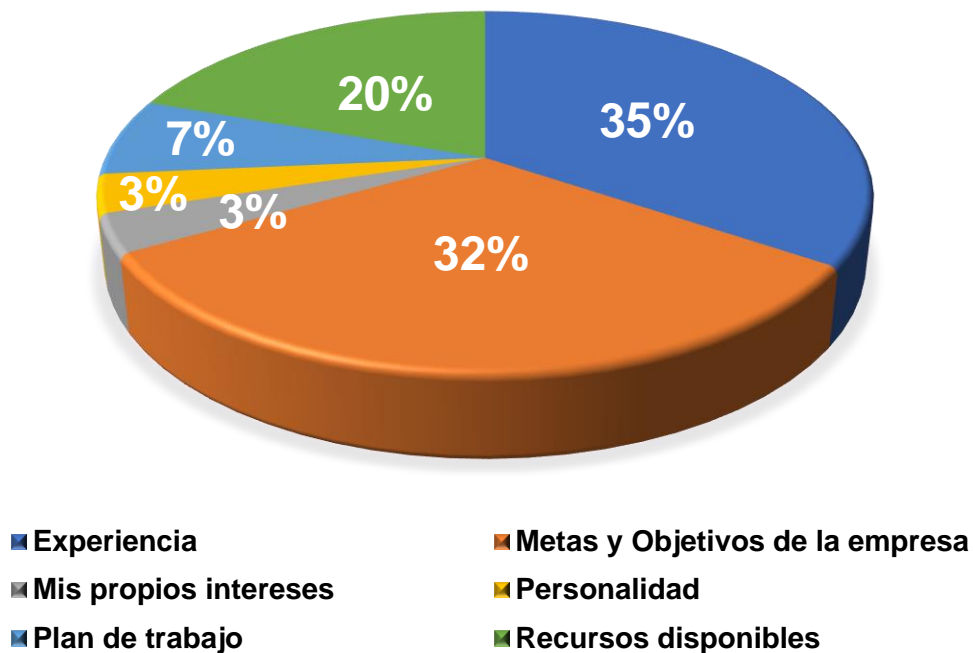
Pregunta 03: ¿Qué variables considera para tomar una decisión en la empresa?

Objetivo de la pregunta: Identificar las variables que los tomadores de decisiones de las microempresas del sector comercio toman en cuenta.

TABLA 3: VARIABLES EN LA TOMA DE DECISIONES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia	30	35%
Metas y Objetivos de la empresa	28	32%
Mis propios intereses	3	3%
Personalidad	3	3%
Plan de trabajo	6	7%
Recursos disponibles	17	20%
Total	87	100%

GRÁFICA 3: VARIABLES EN LA TOMA DE DECISIONES



Análisis: En los resultados podemos observar que el 35% de los encuestados consideran la experiencia como la principal variable en la toma de decisiones, seguido de 32% por las metas y objetivos empresarial, un 20% por los recursos disponible, con un 7% el plan de trabajo y con un 3% se encuentran la personalidad y los propios intereses.

Interpretación: Los encuestados establecen que las dos principales variables que toman en cuenta en sus decisiones, son su experiencia y los objetivos que como empresas quieren lograr.

La experiencia, fundamentada principalmente por su conocimiento del mercado y sus condiciones, además de las metas y objetivos que se quieren lograr, dan una mezcla de dos variables fundamentales para el crecimiento de la empresa, una tercera variable puede ser considerada, y es que los recursos disponibles en muchas ocasiones no son considerados como un obstáculo, son elementos que con una buena gestión se pueden optimizar.

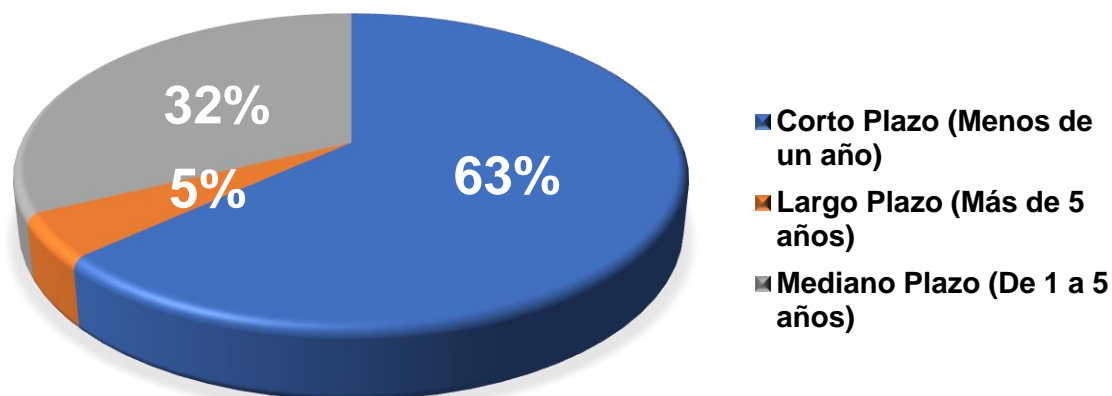
Pregunta 04. Las decisiones que toma, ¿en qué plazo busca que impacten?

Objetivo de la pregunta: Conocer el plazo de tiempo en que las microempresas desean que se obtenga resultados de las decisiones tomadas.

TABLA 4: PLAZO DE IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Corto Plazo (Menos de un año)	55	63%
Largo Plazo (Más de 5 años)	4	5%
Mediano Plazo (De 1 a 5 años)	28	32%
Total	87	100%

GRÁFICA 4: PLAZO DE IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES



Análisis: Los resultados obtenidos nos indican que el 63% de los encuestados esperan resultados al corto plazo, mientras que el 32% al mediano y un 5% al largo plazo.

Interpretación: Los tomadores de decisiones de las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión, esperan obtener resultados al corto plazo, considerando que las microempresas se plantean metas y objetivos orientados principalmente a las ventas más no al crecimiento.

Esto se debe principalmente a que la mayoría de las microempresas no sobrepasan el umbral de los 5 años de vida (CONAMYPE, ENCUESTA MYPE 2017, 2017), lo que no les es factible plantearse metas y objetivos a mediano y largo plazo. Además, sus ingresos les permiten salir únicamente con sus costos y gastos, dejando poco o casi nada de margen para pensar en el crecimiento o nuevas inversiones.

Las microempresas con un gran potencial de crecimiento (de acumulación ampliada), son las únicas que se plantean obtener resultados a mediano y largo plazo, siendo el crecimiento y la diversificación su principal prioridad.

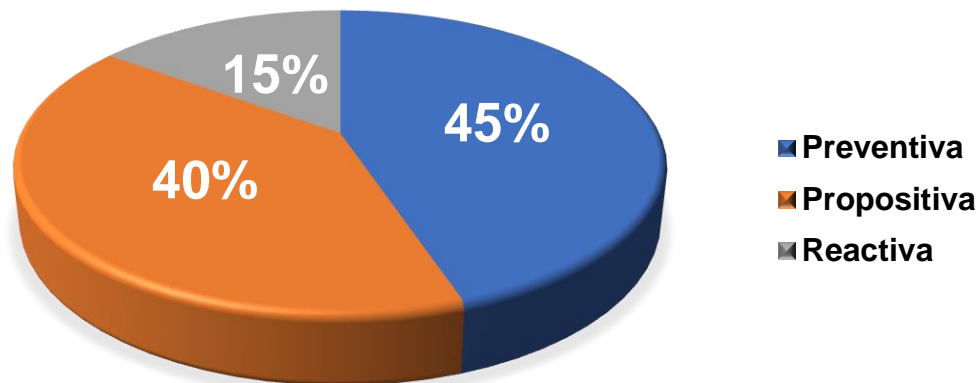
Pregunta 05. Cuando toma decisiones, ¿De qué manera actúa?

Objetivo de la pregunta: Identificar el comportamiento de los tomadores de decisiones de las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión ante los riesgos que se presentan.

TABLA 05: MANERA DE ACTUAR EN LA TOMA DE DECISIONES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Preventiva	39	45%
Propositiva	35	40%
Reactiva	13	15%
Total	87	100%

GRÁFICA 05: MANERA DE ACTUAR EN LA TOMA DE DECISIONES



Análisis: En los resultados podemos observar, que el 45% actúa de forma preventiva, el 40% de forma propositiva y el 15% de forma reactiva cuando toman decisiones.

Interpretación: Al actuar de manera propositiva, se consideran principalmente los factores internos y externos que afectan a la empresa, no necesariamente de manera directa, pero que en algún grado afectan. Esta actitud es característico de aquellos que tienen objetivos a mediano o largo plazo, con metas y objetivos claros, medibles y realizables.

Actuar de forma preventiva, permite tomar medidas que reduzcan o eliminen los riesgos o daños hacia la empresa, partiendo de la información y hechos ya conocidos, contrariamente, actuar de manera reactiva, no garantizan buenos resultados de las decisiones, son decisiones encaminadas a sostener y soportar situaciones difíciles para las empresas.

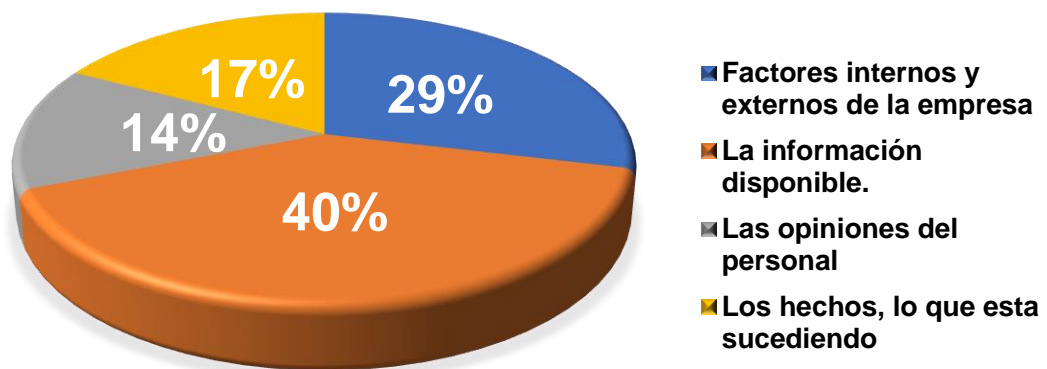
Pregunta 06. ¿Qué elementos retoma para tomar decisiones?

Objetivo de la pregunta: Identificar los elementos que se consideran para tomar decisiones en las microempresas del sector comercio.

TABLA 06: ELEMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Factores internos y externos de la empresa	25	29%
La información disponible.	35	40%
Las opiniones del personal	12	14%
Los hechos, lo que está sucediendo	15	17%
Total	87	100%

GRÁFICA 06: ELEMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES



Análisis: Los resultados nos muestran que el 40% de los encuestados retoman la información disponible para tomar decisiones, un 29% los factores internos y externos, el 17% Los hechos y el 14% las opiniones.

Interpretación: Para la toma de decisiones, los encuestados consideran que la información con la que disponen es el fundamento inicial para tener un contexto de la situación problemática que se les presenta.

Entre la información que se disponen se encuentran los historiales de ventas, compras y la rotación de los productos, además del comportamiento que los clientes tienen al realizar las compras, pudiendo identificarse sus gustos y preferencias.

Los factores internos y externos son el segundo factor que se considera, sabiendo que de forma directa e indirectamente pueden afectar a las empresas, entre estos factores se consideran algunas condiciones del mercado, comportamientos de los clientes, regulaciones y normas, entre otros.

Las microempresas son conscientes que el tener la información precisa y verídica, son un punto de partida en la toma de decisiones eficientes y efectivas.

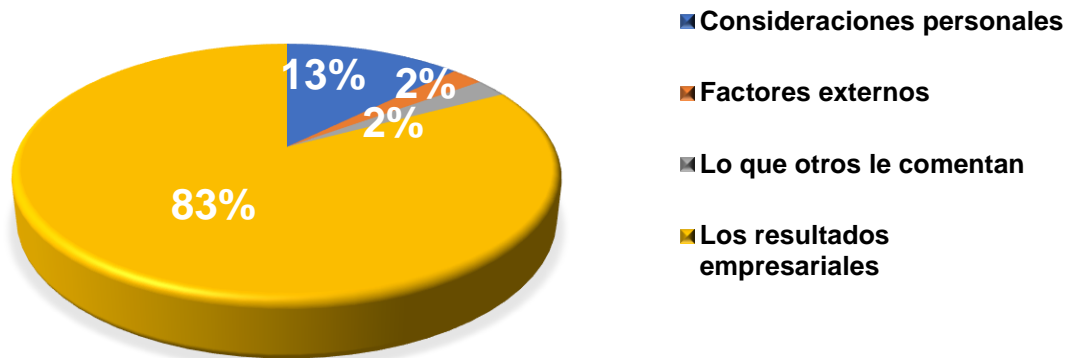
Pregunta 07. ¿Qué lo motiva a tomar decisiones?

Objetivo de la pregunta: Conocer las razones que conducen a las microempresas a tomar decisiones.

TABLA 07: MOTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Consideraciones personales	11	13%
Factores externos	2	2%
Lo que otros le comentan	2	2%
Los resultados empresariales	72	83%
Total	87	100%

GRÁFICA 07: MOTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES



Análisis: Los resultados nos muestran que el 83% de los encuestados los motivan los resultados empresariales, un 13% las consideraciones personales y con 2% los factores externos y lo que otros comentan.

Interpretación: La gran mayoría de los encuestados, consideran que los resultados empresariales son el factor principal que los lleva a tomar decisiones.

Los buenos o malos resultados reflejados principalmente en el promedio de ventas, la rotación de los productos, aumento o disminución de los clientes, entre otras, llevan a las empresas a tomar acciones que mejoren dichos resultados.

Algunas de las microempresas tienen algún tipo de registro de sus operaciones, principalmente los utilizados algunos registros, esto les permite tener y manejar información sobre las condiciones y resultados empresariales.

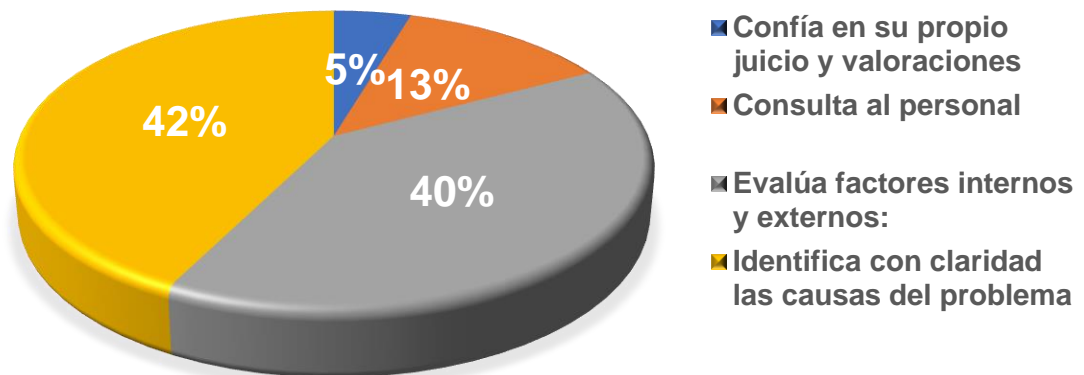
Pregunta 08. ¿De qué forma identifica las alternativas de solución a los problemas?

Objetivo de la pregunta: Conocer la forma que las microempresas identifican las alternativas de solución a problemas que se presentan.

TABLA 08: FORMAS DE IDENTIFICAR ALTERNATIVAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Confía en su propio juicio y valoraciones	4	5%
Consulta al personal	11	13%
Evalúa factores internos y externos:	35	40%
Identifica con claridad las causas del problema	37	42%
Total	87	100%

GRÁFICA 08: FORMAS DE IDENTIFICAR ALTERNATIVAS



Análisis: Del total de los encuestados, el 42% identifica con claridad las alternativas de solución, un 40% evalúa los factores internos y externos, el 13% consulta al personal y un 5% confía en su propio juicio y valoración.

Interpretación: Para la identificación de las mejores alternativas de solución a los problemas o dificultades que se les presentan a las microempresas, estas hacen uso principalmente de dos formas, primero, identifican con claridad las causas de los problemas, además que los tomadores de decisiones en las empresas evalúan los factores internos y externos que afectan a la empresa.

Es muy importante considerar las habilidades de los tomadores de decisiones que, por su experiencia, tienen la habilidad de identificar con claridad las causas de los problemas y, por ende, las posibles alternativas de solución, pero estos se ven limitados al encontrarse con nuevas situaciones donde su experiencia o habilidades no son capaces de dar soluciones eficientes.

Al considerar los factores internos y externos de las empresas, se contarán con un mayor abanico de alternativas, siempre y cuando consideren las condiciones reales de la empresa.

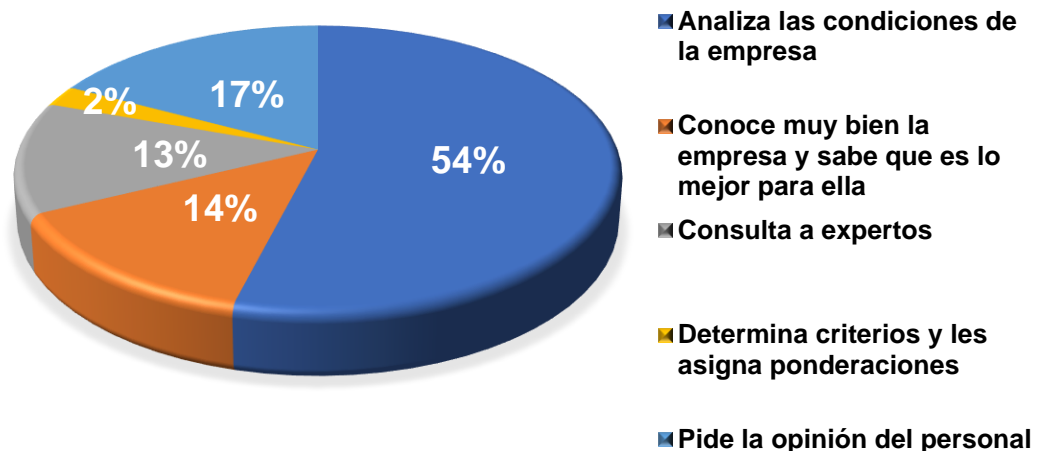
Pregunta 09. Para la identificación de la mejor alternativa de solución, ¿Qué acción realiza?

Objetivo de la presunta: Conocer las acciones que realizan las microempresas para identificar la mejor alternativa de solución.

TABLA 09: ACCIONES PARA IDENTIFICAR ALTERNATIVAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Analiza las condiciones de la empresa	47	54%
Conoce muy bien la empresa y sabe que es lo mejor para ella	12	14%
Consulta a expertos	11	13%
Determina criterios y les asigna ponderaciones	2	2%
Pide la opinión del personal	15	17%
Total	87	100%

GRÁFICA 09: ACCIONES PARA IDENTIFICAR ALTERNATIVAS



Análisis: Los resultados obtenidos nos muestran que el 54% de los encuestados analizan las condiciones de la empresa para identificar alternativas de solución, mientras que el 17% piden la opinión del personal, el 14% conoce muy bien la empresa, un 13% consulta a expertos y el 2% determina criterios y asigna ponderaciones.

Interpretación: Para la selección de la mejor alternativa de solución, los tomadores de decisiones de las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión, en su mayoría piden opinión de sus colaboradores, esta acción tiene un doble propósito, en primer lugar, hacer que el personal participe de las actividades de la empresa, creando en ellos un sentido de pertenencia.

Además, el personal conoce o tiene información y conocimiento de las principales actividades de la empresa y, por ende, en muchas ocasiones conocen o tienen ideas claras para la mejora de las empresas.

A pesar de que el personal no es quien toma la decisión final, son sus aportes los que le dan un fundamento al tomador de decisiones de la empresa.

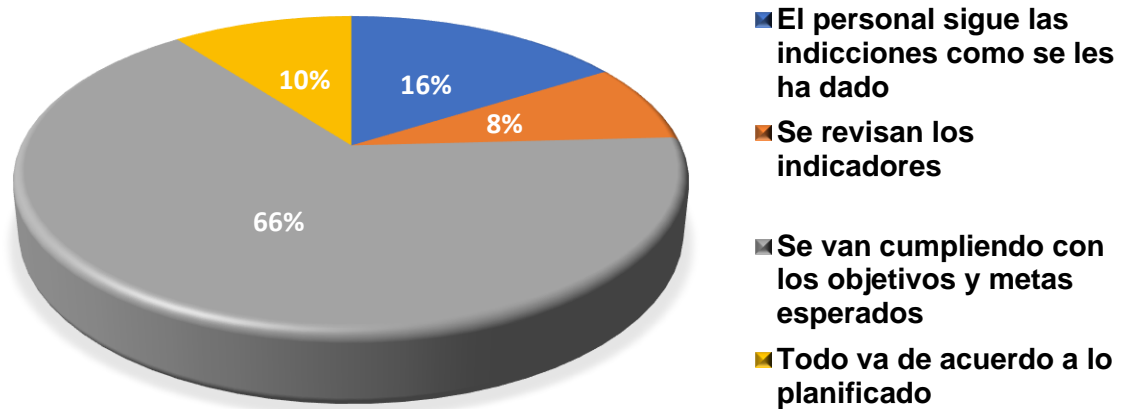
Pregunta 10. Al seleccionar una alternativa de solución del problema, ¿cómo identifica que tiene buenos resultados?

Objetivo de la pregunta: Conocer la forma en que los tomadores de decisiones identifican si la alternativa de solución seleccionada va teniendo buenos resultados.

TABLA 10: IDENTIFICACIÓN DE RESULTADOS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
El personal sigue las indicaciones como se les ha dado.	14	16%
Se revisan los indicadores.	7	8%
Se van cumpliendo con los objetivos y metas esperados.	57	66%
Todo va de acuerdo a lo planificado.	9	10%
Total	87	100%

GRÁFICA 10: IDENTIFICACIÓN DE RESULTADOS



Análisis: Los resultados nos muestran que para el 66% de los encuestados consideran que el cumplimiento de los objetivos y metas son un indicador de buenos resultados, un 16% cree que el personal sigue las indicaciones, el 10% que todo va como se planifico y el 8% revisa los indicadores.

Interpretación: La mayoría de los tomadores de decisiones de las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión, consideran que el cumplimiento de los objetivos y las metas es el principal indicativo de que la alternativa de solución seleccionada, es la adecuada y que se van teniendo buenos resultados.

El cumplimiento de metas y objetivos se considera como el ideal de toda propuesta de solución, aunque también es importante tener en cuenta los resultados de los indicadores, los cuales son utilizados durante la aplicación o desarrollo de la alternativa de solución.

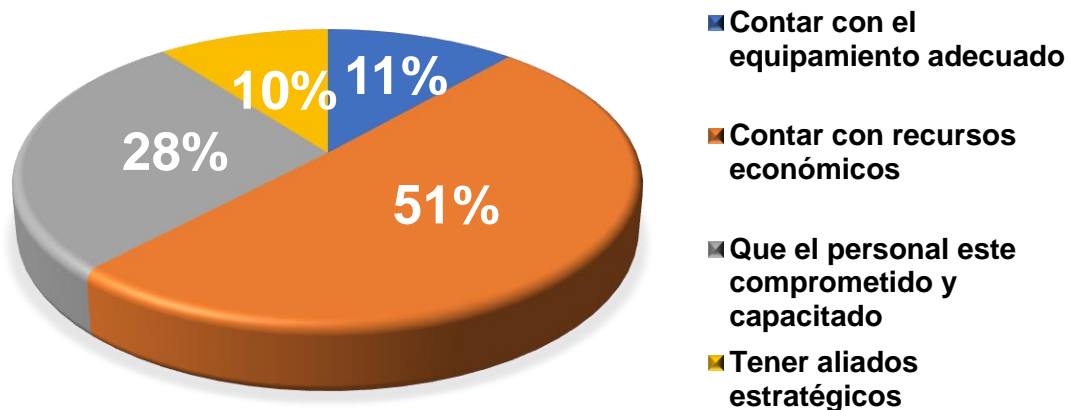
Pregunta 11. Para la implementación de la alternativa seleccionada, ¿Qué factores considera más importantes?

Objetivo de la pregunta: Identificar los factores que los tomadores de decisiones de las microempresas consideran más importantes para la implementación de las alternativas de solución seleccionada.

TABLA 11: FACTORES PARA IMPLEMENTACIÓN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Contar con el equipamiento adecuado	10	11%
Contar con recursos económicos	44	51%
Que el personal este comprometido y capacitado	24	28%
Tener aliados estratégicos	9	10%
Total	87	100%

GRÁFICA11: FACTORES PARA IMPLEMENTACIÓN



Análisis: Podemos observar en los resultados que el 51% de los encuestados consideran que contar con recursos económicos es el factor más importante, mientras que el 28% piensa que el personal este comprometido y capacitado, el 11% contar con el equipo adecuado y un 10% es tener aliados estratégicos.

Interpretación: Los tomadores de decisiones de las microempresas del sector comercio consideran que el factor más importante para implementar cualquier alternativa de solución es contar con los recursos económicos, esto es debido a que los comerciantes deberán de invertir en la compra de productos para seguir operando, es de recordar que producto de la cuarentena, muchas microempresas se mantuvieron cerradas por alrededor de 7 meses.

Por esta razón, muchas microempresas optaron por solicitar financiamiento y se vieron beneficiados por créditos a baja tasa de interés.

Para otros, consideraron que, a pesar de necesitar los recursos económicos, son conscientes de sus condiciones actuales y prefieren optimizar sus recursos y creen que contar con un personal comprometido y capacitado podrán implementar las alternativas de solución, además de contar con el equipamiento adecuado y tener aliados estratégicos que de una u otra forma les permitirán poder seguir creciendo.

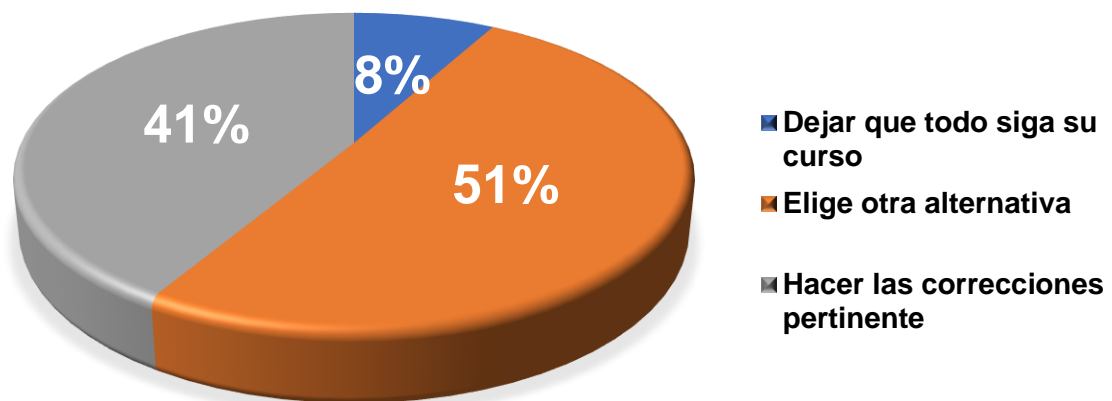
Pregunta 12. Durante la implementación de la alternativa seleccionada, ¿Qué acción realiza si los resultados no son los esperados?

Objetivo de la pregunta: Indagar sobre las acciones que realizan los tomadores de decisiones cuando las alternativas de solución no tienen resultados esperados.

TABLA 12: ACCIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Dejar que todo siga su curso	7	8%
Elige otra alternativa	44	51%
Hacer las correcciones pertinentes	36	41%
Total	87	100%

GRÁFICA 12: ACCIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN



Análisis: Los resultados nos muestran que el 51% de los encuestados busca otra alternativa cuando los resultados no son los esperados, el 41% hace correcciones y el 8% deja que todo siga su curso.

Interpretación: Como se puede observar, las microempresas encuestadas al identificar que los resultados de las alternativas de solución seleccionadas no cumplen con los objetivos esperados, prefieren elegir otra alternativa de solución o hacer las correcciones pertinentes a la alternativa seleccionada, es poca la diferencia entre las dos alternativas de respuesta.

Elegir otra alternativa, es un indicativo que el proceso de evaluación y selección de alternativas no está siendo aplicado de forma correcta o no se están considerando todos los factores que puedan garantizar los mejores resultados, además de no contar o evaluar toda la información disponible, únicamente la que se considera importante relevante.

En cambio, el hacer las correcciones pertinentes, denota que, a pesar de no estar logrando los resultados deseados, se tienen indicios que, con algunas modificaciones o adecuaciones, la alternativa seleccionada, puede llegar a tener mejores resultados, además las microempresas no cuentan con los recursos o el tiempo suficiente para estar cambiando de alternativas de solución de forma antojadiza.

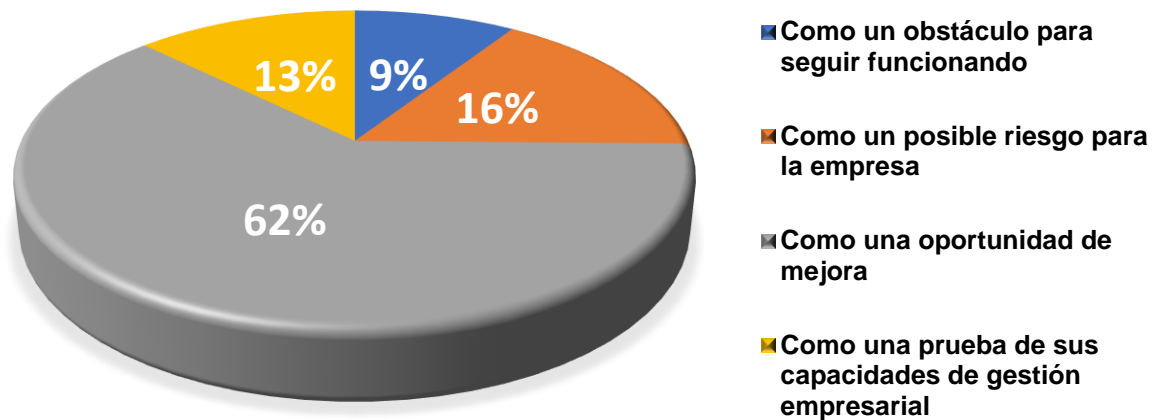
Pregunta 13. Cuando se identifica un problema, ¿de qué forma lo aborda?

Objetivo de la pregunta: Determinar de qué forma los tomadores de decisiones de las microempresas perciben un problema que se les presenta.

TABLA 13: FORMA DE ABORDAR UN PROBLEMA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Como un obstáculo para seguir funcionando	8	9%
Como un posible riesgo para la empresa	14	16%
Como una oportunidad de mejora	54	62%
Como una prueba de sus capacidades de gestión empresarial	11	13%
Total	87	100%

GRÁFICA 13: FORMA DE ABORDAR UN PROBLEMA



Análisis: Los resultados muestran que el 62% de los encuestados abordan los problemas como una oportunidad de mejora, el 16% como un riesgo para la empresa, el 13% como una prueba de sus capacidades de gestión empresarial y el 9% como un obstáculo para seguir funcionando.

Interpretación: Los tomadores de decisiones de las microempresas del sector comercio consideran que los problemas que se les presentan en las empresas son una oportunidad de mejorar, sabiendo que, al poder identificar situaciones anómalas o la aparición de situaciones de riesgo, tienen la oportunidad de hacer las correcciones o modificaciones necesarias para que se reduzca el riesgo.

Es de considerar la información y las condiciones actuales de la microempresa, se pueden aplicar alternativas de solución ya sean temporales o permanentes, dependiendo del problema que se presente.

En una menor porción se encuentran los que opinan que los problemas son un obstáculo que no les permite funcionar de forma correcta, lo ven como un riesgo para la empresa o que con la resolución de problemas ponen a prueba sus capacidades de gestión empresarial.

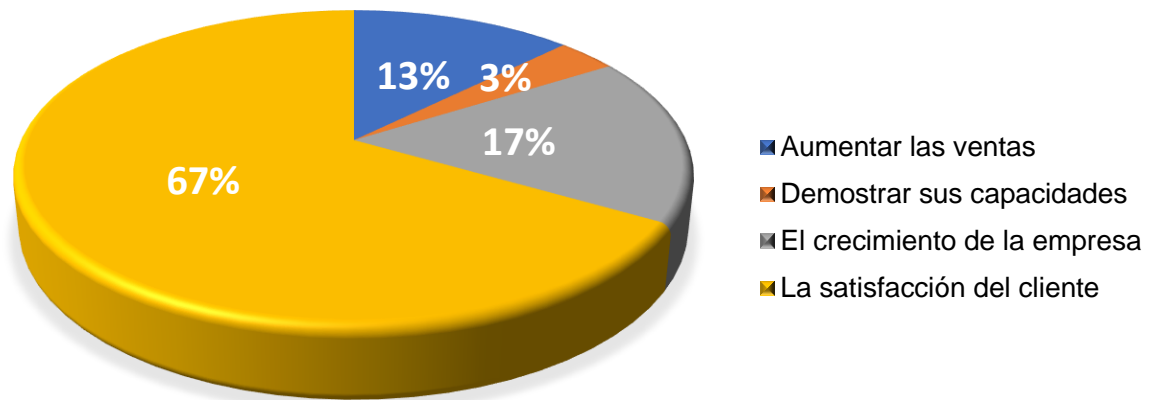
Pregunta 14. Cuando toma decisiones empresariales, ¿Cuál es la principal prioridad?

Objetivo de la pregunta: Conocer la principal prioridad de las microempresas cuando toman decisiones.

TABLA 14: PRIORIDADES EN LA TOMA DE DECISIONES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Aumentar las ventas	11	13%
Demostrar sus capacidades	3	3%
El crecimiento de la empresa	15	17%
La satisfacción del cliente	58	67%
Total	87	100%

GRÁFICA 14: PRIORIDADES EN LA TOMA DE DECISIONES



Análisis: En los resultados podemos identificar que el 67% de los encuestados su prioridad es la satisfacción del cliente, mientras que el 17% el crecimiento empresarial, un 13% el aumento en ventas y el 3% demostrar sus capacidades.

Interpretación: Para las microempresas del sector comercio su principal prioridad es la satisfacción del cliente, sabiendo que son la razón de ser de toda empresa.

La importancia de la satisfacción del cliente radica en que existe una gran probabilidad de que un cliente haga una compra a futuro, además el grado de

satisfacción es una buena forma de ver si se harán compras habituales o incluso, en recomendar a otros que hagan sus compras en la empresa.

Otra de las prioridades de los tomadores de decisiones es el crecimiento de la empresa, orientados principalmente a la expansión o nuevas sucursales en otras zonas y a la diversificación de sus productos, permitiéndoles poder tener un mercado más amplio.

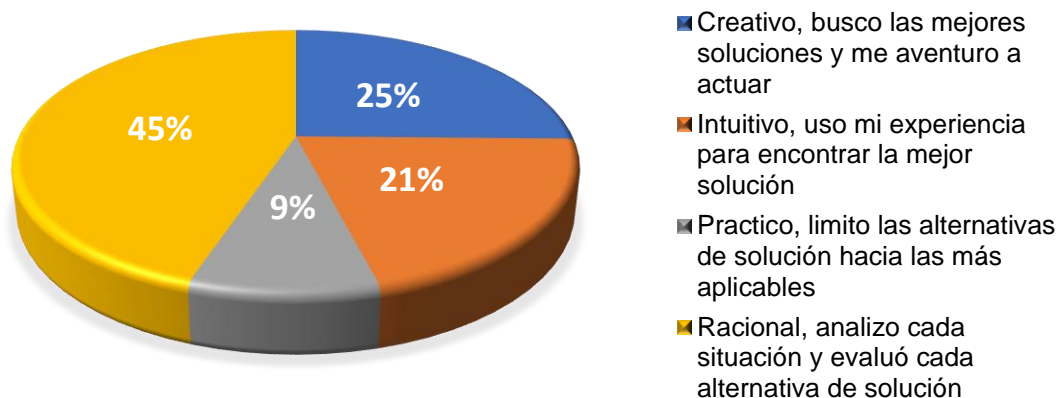
Pregunta 15. De las siguientes frases, ¿Cuál define mejor su forma de tomar decisiones?

Objetivo de la pregunta: Conocer con que modelo de toma de decisiones se identifican los tomadores de decisiones de las microempresas.

TABLA 15: FORMA DE TOMAR DECISIONES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Creativo, busco las mejores soluciones y me aventuro a actuar	22	25%
Intuitivo, uso mi experiencia para encontrar la mejor solución	18	21%
Practico, limito las alternativas de solución hacia las más aplicables	8	9%
Racional, analizo cada situación y evaluó cada alternativa de solución	39	45%
Total	87	100%

GRÁFICA 15: FORMA DE TOMAR DECISIONES



Análisis: Los resultados muestran que el 45% de los encuestados toman decisiones de forma racional, el 25% creativo, el 21% intuitivo y el 9% práctico.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos determinar que la mayoría de tomadores de decisiones aplica un modelo racional para tomar una decisión teniendo en cuenta que realiza una serie de valoraciones que le permiten contar con opciones que fundamentan la alternativa más viable, combinando diferentes elementos como la creatividad, la reflexión, consulta a expertos e investiga.

En segundo lugar, los tomadores de decisiones manifiestan que se identifican con el modelo de racionalidad limitada, donde se analizan alternativas a partir de una solución elegida, cada una de las alternativas es evaluada en términos de los criterios de decisión, siendo un conjunto de criterios limitados; sin embargo, existe un porcentaje que toma decisiones basados en su intuición dando prioridad a los problemas visibles que los más importantes el interés propio prevalece.

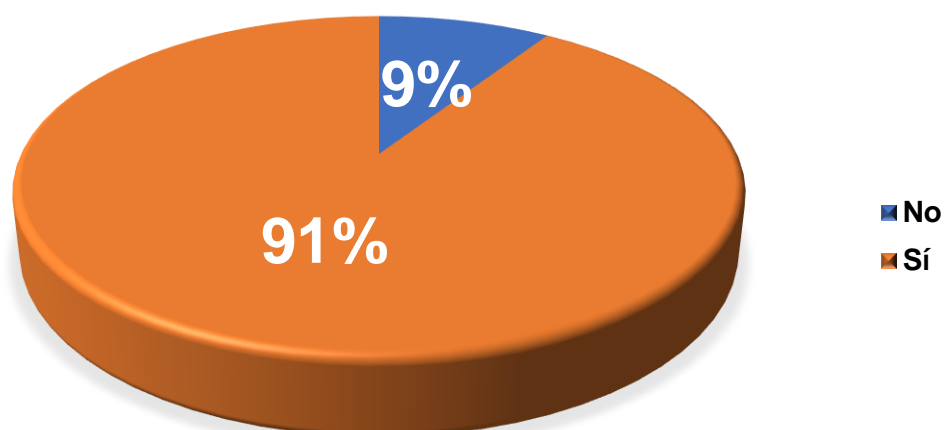
Pregunta 16. ¿Considera que la empresa cuenta con alguna ventaja competitiva?

Objetivo de la pregunta: Conocer si las microempresas del sector comercio consideran que tienen ventajas competitivas sobre la competencia.

TABLA 16: VENTAJA COMPETITIVA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	8	9%
Sí	79	91%
Total	87	100%

GRÁFICA 16: VENTAJA COMPETITIVA



Análisis: Los resultados nos muestra que el 91% de encuestados mencionan que la empresa cuenta con alguna ventaja competitiva y el 9% que no la tienen.

Interpretación: Los resultados muestran que la gran mayoría de los encuestados consideran que las empresas a las que pertenecen cuentan con ventaja competitiva que la hacen diferente.

Pero estos resultados no son del todo fiables, en el sentido que las respuestas están siendo subjetivas, los encuestados más bien quieren mostrar a sus empresas como la mejor en el mercado, pero no tienen un fundamento donde se demuestre que, si tienen una ventaja competitiva, no se realiza algún tipo de estudio de mercado o de opinión de los clientes.

Los encuestados establecen que los productos de calidad son la principal ventaja competitiva con la que cuentan en sus empresas, aunque en las microempresas los proveedores comúnmente son los mismos, es decir que la mayoría de las microempresas del mismo rubro venden los mismos productos.

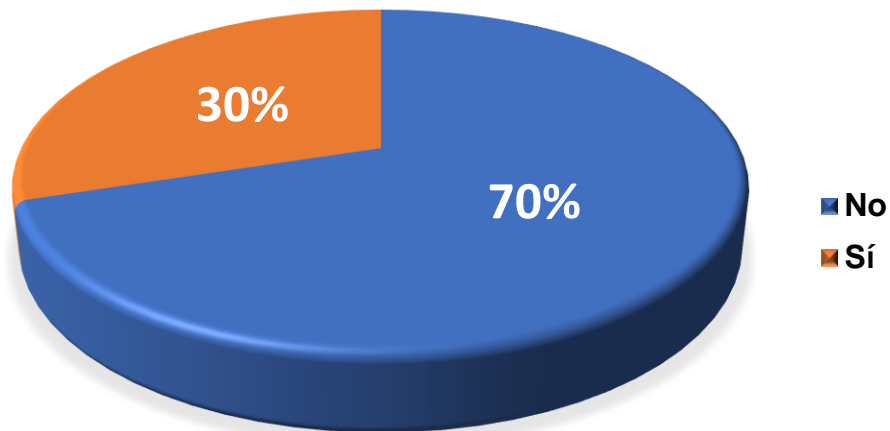
Pregunta 17. ¿Conoce cuál es la posición de la empresa en el mercado?

Objetivo de la pregunta: Indagar si los tomadores de decisiones de las microempresas conocen cuál es su posición en el mercado local.

TABLA 17: POSICIÓN EN EL MERCADO

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	61	70%
Sí	26	30%
Total	87	100%

GRÁFICA 17: POSICIÓN EN EL MERCADO



Análisis: Los resultados nos indica que el 70% de los encuestados conocen la posición de la empresa en el mercado y el 30% lo desconoce.

Interpretación: Los resultados obtenidos, nos muestran que los tomadores de decisiones en su gran mayoría conocen su posición en el mercado, aunque sin una certeza si esto es correcto, razón por la cual no podemos considerar fiables estos resultados.

Los encuetados consideran que su posición en el mercado es de liderazgo, a pesar de que otras empresas que se encuentran en su mismo segmento piensan igual.

Otras en cambio, se ubican un su propio nicho, que solo ellos están en ese segmento, pero las características de su empresa no son como para considerarse que son un nicho.

En una menor porción se encuentran los que se consideran retadores o seguidores, aunque estos últimos resultados son más creíbles, por razón que las condiciones de las microempresas las pueden ubicar en estas posiciones.

Para la correcta identificación de la posición de una empresa en el mercado, se requieren hacer una serie de estudios de mercado y sobre todo los orientados a conocer la opinión de los clientes, se deberá de estudiar que cuota de mercado tiene la empresa y compararla con la de los competidores.

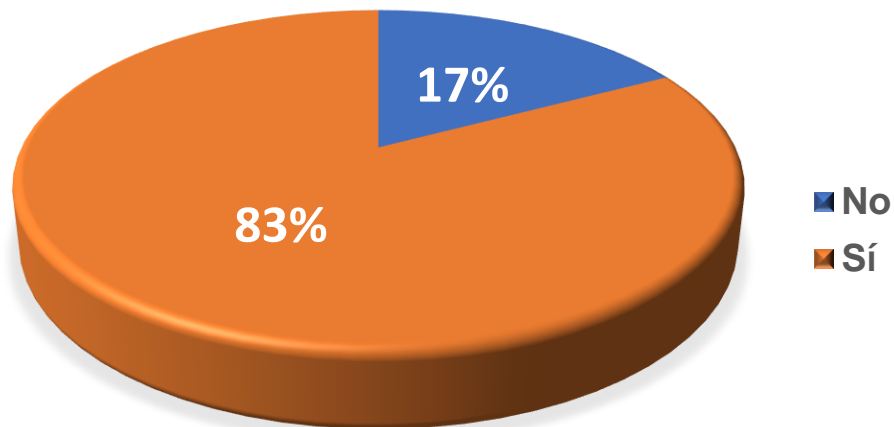
Pregunta 18. En el corto plazo, ¿Tiene planificado realizar algún tipo de inversión?

Objetivo de la pregunta: Conocer sí las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión contemplan hacer inversiones en un periodo menor de un año

TABLA 18: INVERSIONES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	15	17%
Sí	72	83%
Total	87	100%

GRAFICA 18: INVERSIONES



Análisis: Al observar los resultados, los encuestados en un 83% mencionan que, si harán inversión en el corto plazo, mientras que el 17% no invertirá.

Interpretación: Según los resultados obtenidos, la gran mayoría de los encuestados manifiestan que realizarán inversiones en el corto plazo.

Dentro de esas inversiones contemplan el capital de trabajo para la compra de productos para la comercialización y contratación de personal, esto es debido a que están reactivándose luego de la cuarentena y por algunas restricciones; además que invertirán en compra de maquinaria y equipo como vehículos y motocicletas.

Otra de las inversiones a corto plazo que manifiestan efectuaran es la diversificación en nuevas líneas de productos, porque consideran que les proporcionarán mejoras en sus ventas y la atracción de nuevos clientes, porque han identificado que existe una demandan nuevos productos.

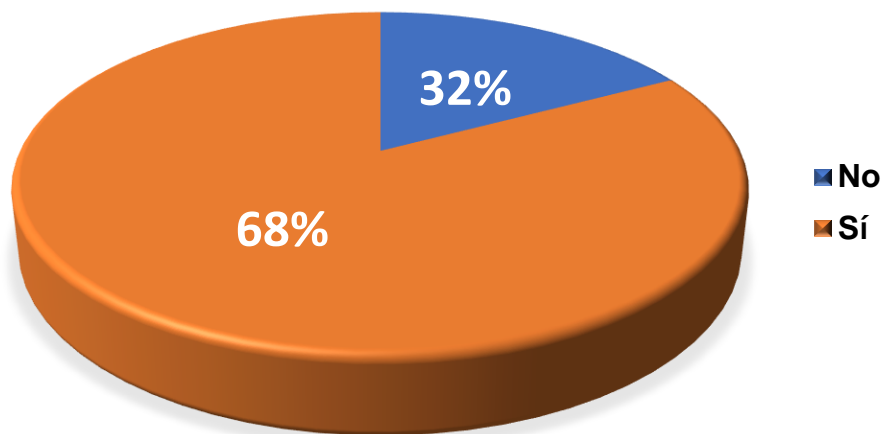
Pregunta 19. ¿Realiza algún de control o medición de los procesos de la empresa?

Objetivo de la pregunta: Conocer sí las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión efectúa algún tipo de control interno de sus procesos.

TABLA 19: CONTROLES O MEDICIONES DE PROCESOS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	28	32%
Sí	59	68%
Total	87	100%

GRÁFICA 19: CONTROLES O MEDICIONES DE PROCESOS



Análisis: En los resultados podemos identificar que el 68% de los encuestados realizan algún tipo de control o medición de los procesos en la empresa, mientras que el 32% dice que no los realizan.

Interpretación: Los encuestados establecieron que llevan algún tipo de control o que realizan algunas mediciones de los procesos de la empresa, pero se observó que en algunas de las microempresas estas mediciones o controles se hacen de forma manual y sin tener un formato específico, llevan más de un control y se registran de manera física apoyándose de una libreta de apuntes.

Son pocas las microempresas que cuentan con un software que les permite llevar registros automatizados de sus operaciones.

Los encuestados mencionan que dentro de los controles y registros que realizan se encuentran el control de inventario, las ventas y las compras y en menor medida el control de los clientes.

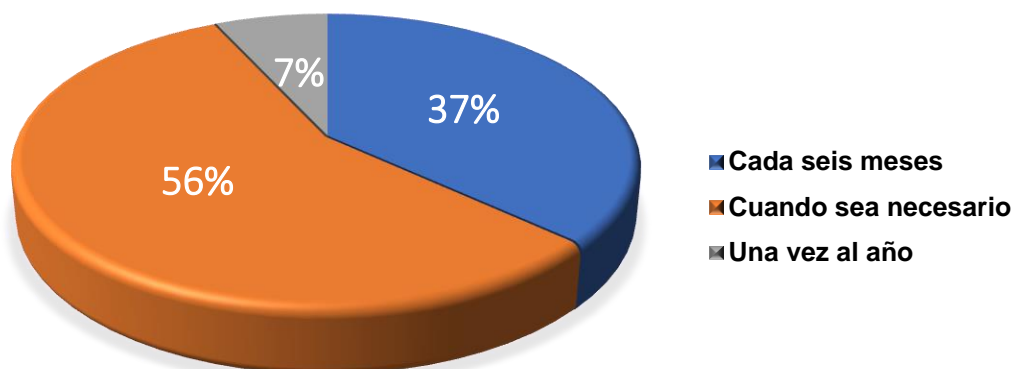
Pregunta 20. ¿Cada cuánto tiempo la empresa realiza cambios o incorpora nuevos productos o servicios?

Objetivo de la pregunta: Conocer el periodo de tiempo en que las microempresas del sector comercio realizan cambios importantes o incorporan nuevos productos para ser comercializados.

TABLA 20: CAMBIOS O INNOVACIONES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cada 6 meses	32	37%
Cuando sea necesario	49	56%
Una vez al año	6	7%
Total	87	100%

GRÁFICA 20: CAMBIOS O INNOVACIONES



Análisis: Los resultados muestran que el 56% de los encuestados realiza cambios cuando es necesario, el 37% cada 6 meses y el 6% una vez al año.

Interpretación: Los resultados obtenidos muestran que en la microempresa no existe una planificación programada para la realización de nuevos cambios e incorporación de nuevos productos, dejando en evidencia que los cambios se efectúan de manera improvisada donde prevalece el cuando sea necesario.

Además, incorporan nuevos productos cada 6 meses, considerando que las microempresas esperan resultados en el corto plazo.

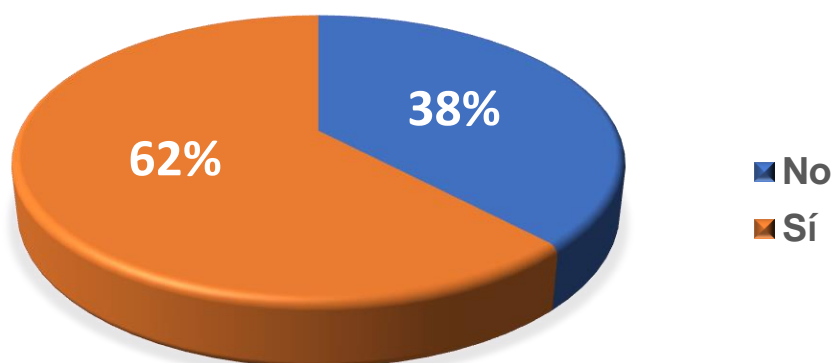
Pregunta 21. Durante la pandemia, ¿Se han realizado cambios importantes en la empresa?

Objetivo de la pregunta: Conocer sí las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión han realizado cambios importantes durante la pandemia.

TABLA 21: CAMBIOS IMPORTANTES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	33	38%
Si	54	62%
Total	87	100%

GRÁFICA 21: CAMBIOS IMPORTANTES



Análisis: Los resultados nos indican que producto de la pandemia, el 62% de los encuestados realizaron cambios importantes en la empresa, mientras que el 38% no realizó cambios importantes.

Interpretación: Durante la pandemia la mayoría de las microempresas manifiestan haber incorporado cambios como la implementación de protocolos de bioseguridad establecidos por el Ministerio de Trabajo y Ministerio de Salud como una medida sanitaria para proteger al personal y a los clientes.

Además, las microempresas del sector comercio se vieron obligadas a reestructurar su modelo de negocio, esto les permitió realizar ventas a través de diversas plataformas en línea e incorporando los servicios de envíos a domicilio de sus productos.

Otro de los cambios que las microempresas del sector comercio realizaron es la incorporación de nuevos productos que son utilizados para la prevención de contagios del virus COVID 19, entre ellas se encuentran mascarillas, alcohol gel, caretas, gafas, guantes, entre otros.

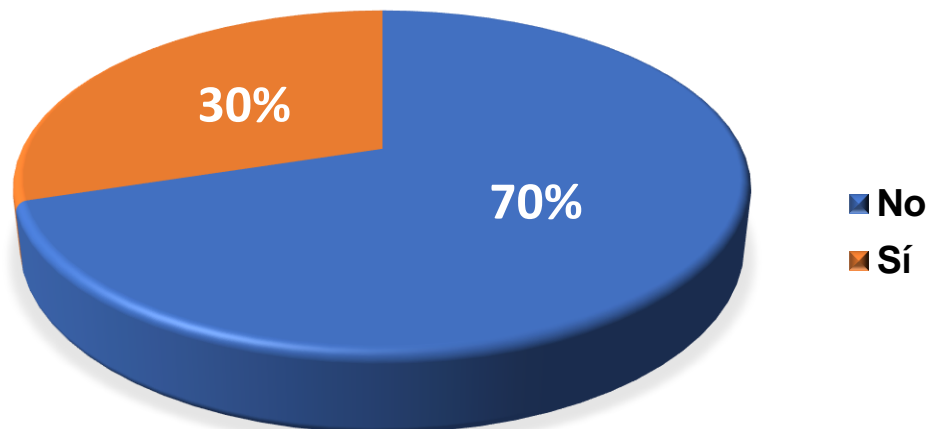
Pregunta 22. ¿Considera que la empresa cuenta con las condiciones necesarias para abrir una nueva sucursal?

Objetivo de la pregunta: Conocer si las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión están considerando la apertura de una nueva sucursal.

TABLA 22: CONDICIONES PARA NUEVA SUCURSAL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	61	70%
Si	26	30%
Total	87	100%

GRÁFICA 22: CONDICIONES PARA NUEVA SUCURSAL



Análisis: Los resultados obtenidos muestran que el 70% de los encuestados consideran que la empresa no tiene las condiciones para abrir una nueva sucursal, mientras que el 30% tiene las condiciones.

Interpretación: La mayoría de las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión según los resultados obtenidos no están preparadas para la expansión en estos momentos, aunque es parte de sus expectativas, pero al corto plazo no lo contemplan al no tener las condiciones necesarias.

Otra razón de peso, es que nos encontramos en la etapa post cuarentena, en proceso de recuperación de la pandemia, sin embargo, existe un grupo de microempresas que manifiestan que están preparadas para la apertura de otra sucursal

Para la expansión son necesarios contar con condiciones relacionadas a la capacidad financiera, estandarización de procesos, mano de obra calificada entre otras.

4.1.2. Presentación de resultados de las entrevistas dirigidas a las instituciones de apoyo de las microempresas del sector comercio.

4.1.2.1. Entrevista realizada al director del CDMYPE-ADEL La Unión: Lic. Mario Chavarría.

Pregunta 01. ¿Qué tipo de servicios ofrece la institución a las microempresas?

Objetivo de la pregunta: Conocer los servicios que ofrecen las instituciones que apoyan a las microempresas.

Respuesta.

- ✓ Asesoría empresarial y financiera
- ✓ Capacitación y mentorías
- ✓ Formación emprendedora
- ✓ Procesos de mejora continua.

Pregunta 02. ¿Cuáles son los principales requisitos que la institución exige de una microempresa para ser beneficiada de sus servicios?

Objetivo de la pregunta: Conocer los requisitos que las instituciones exigen a las microempresas para ser beneficiadas por sus servicios.

Respuesta.

- ✓ Que la microempresa este en marcha o que tenga las condiciones para iniciar.
- ✓ Que la microempresa este dentro de los sectores económicos y estratégicos que han sido establecidos en el Manual Técnico Operativo.
- ✓ Documentos de identidad del propietario o representante (DUI y NIT) en el caso de ser una empresa informal caso contrario la institución solicita última declaración de IVA y tarjeta de contribuyente.

Pregunta 03. ¿De qué manera apoyan a las microempresas para que sean competitivas en el mercado?

Objetivo de la pregunta: Conocer la forma de apoyar de las instituciones a las microempresas para que sean competitivas en el mercado.

Respuesta.

- ✓ A través de los servicios de desarrollo empresarial, los cuales están enfocados en fortalecer la competitividad de las empresas.
- ✓ Los servicios de asesoría empresarial intervienen específicamente las áreas de comercialización, contabilidad y finanzas, producción y la organización interna de las microempresas.

Pregunta 04. ¿Dentro de las asesorías que la institución ofrece a las microempresas, existen temáticas orientadas a la inversión y desarrollo de nuevos negocios?

Objetivo de la pregunta: Identificar si las instituciones ofrecen asesoramiento orientados a la inversión e innovación en las microempresas.

Respuesta.

- ✓ Las asesorías de desarrollo empresarial que se brindan a las microempresas son integrales e incluyen la diversificación de productos y la inversión.

Pregunta 05. ¿Considera que las microempresas aplican la mejora continua, y de qué manera la institución las apoya para su correcta implementación?

Objetivo de la pregunta: Conocer si las instituciones de apoyo fomentan la mejora continua en las microempresas para su correcta implementación.

Respuesta.

- ✓ Desde el año 2018 se viene implementando una nueva metodología de mejora continua con el apoyo de JICA en 5 microempresas a las cuales se aplica la metodología.

Pregunta 06. ¿Cómo apoya la institución en la implementación de la innovación en las microempresas?

Objetivo de la pregunta: Identificar como las instituciones de apoyo fomentan la implementación de la innovación en las microempresas.

Respuesta.

- ✓ Mediante la aplicación de metodologías que fomentan la innovación al interior de las MYPES.

Pregunta 07. ¿Qué forma la institución impulsa a las microempresas a expandirse hacia nuevos mercados?

Objetivo de la pregunta: Conocer de qué forma las instituciones impulsan a las microempresas a expandirse hacia nuevos mercados

Respuesta.

- ✓ De acuerdo al avance en la implementación del plan de desarrollo empresarial, si la empresa tiene la capacidad para la inversión se vincula a nuevos mercados, mediante sondeos o vinculando con CDMYPE de otros territorios.

Pregunta 08. De qué manera apoyan como institución a las microempresas del departamento de La Unión para que éstas tomen mejores decisiones:

Objetivo de la pregunta: Determinar el apoyo que la institución brinda a las microempresas para que tomen mejores decisiones.

Respuesta.

Dentro de las acciones que se realizan en las microempresas en conjunto con los asesores se encuentran:

- ✓ Diagnostico empresarial sobre las condiciones de la empresa.
- ✓ Plan de desarrollo de las acciones y actividades a realizar.
- ✓ Objetivos que cumplir al finalizar el plan de acción.
- ✓ Seguimiento de las acciones y los resultados.

- ✓ Asesorías empresariales que brindan elementos necesarios para que las microempresas tomen las decisiones más adecuadas para las microempresas.
- ✓ Apoyo de asesores con los conocimientos y preparación suficiente para la formación de las microempresas para la toma de las decisiones eficientes.

Pregunta 09. ¿De qué forma la institución promueve la generación de empleos en las microempresas y el incremento en las ventas?

Objetivo de la pregunta: Investigar la incidencia que tienen las microempresas sobre la generación de empleos y el crecimiento de las ventas.

Respuesta.

- ✓ Los planes de desarrollo empresarial se enfocan en la generación de empleo y aumento en ventas.
- ✓ Los empleos generados y el aumento en ventas son indicadores que como institución debemos de reflejar y cumplir, es decir, que estamos comprometidos a que las microempresas generen nuevos empleos ya sean permanentes o temporales.

Pregunta 10. Como institución ¿qué perspectiva tienen para el futuro de las microempresas a nivel de departamento y país?

Objetivo de la pregunta: conocer la perspectiva que tiene la institución sobre el futuro de las microempresas en el entorno local y a nivel de país.

Respuesta.

- ✓ Las microempresas al ser las responsables de sostener la economía nacional, necesitan del apoyo de diversas instituciones para su fortalecimiento.
- ✓ Las microempresas están teniendo una transformación sistemática y progresiva, donde se han integrado dentro de su estructura el manejo de la información y procurando mejorar para brindar un mejor servicio.

4.1.2.2. Entrevista realizada al técnico empresarial de CONAMYPE La Unión: Licda. Odilia Sorto.

Pregunta 01. ¿Qué tipo de servicios ofrece la institución a las microempresas?

Objetivo de la pregunta: Conocer los servicios que ofrecen las instituciones que apoyan a las microempresas.

Respuesta.

- ✓ Asesorías
- ✓ Vinculaciones
- ✓ Capacitación
- ✓ Asesoría en Trámites empresariales
- ✓ Asistencia Técnica especializadas

Pregunta 02. ¿Cuáles son los principales requisitos que la institución exige de una microempresa para ser beneficiada de sus servicios?

Objetivo de la pregunta: Conocer los requisitos que las instituciones exigen a las microempresas para ser beneficiadas por sus servicios.

Respuesta.

- ✓ Ser mayor de edad (DUI) NIT, IVA (si posee) y acta de Constitución (Si es Sociedad o Cooperativa). Tener una idea de negocio u operando.
- ✓ Ubicación de la empresa en el departamento de La Unión
- ✓ Participación activa en los procesos de sensibilización.
- ✓ Ser emprendedor(a) o propietario(a) de una micro o pequeña empresa
- ✓ Inscribirse en el registro MYPE

Pregunta 03. ¿De qué manera apoyan a las microempresas para que sean competitivas en el mercado?

Objetivo de la pregunta: Conocer la forma de apoyar de las instituciones a las microempresas para que sean competitivas en el mercado.

Respuesta.

- ✓ Por medio de asesorías orientadas a “Propuesta de valor” o diferenciación en el mercado; innovando constantemente en todo ámbito de la MYPE o emprendimiento.

Pregunta 04. ¿Dentro de las asesorías que la institución ofrece a las microempresas, existen temáticas orientadas a la inversión y desarrollo de nuevos negocios?

Objetivo de la pregunta: Identificar si las instituciones ofrecen asesoramiento orientados a la inversión e innovación en las microempresas.

Respuesta.

- ✓ Sí, existen temáticas, por ejemplo: Formación emprendedora con enfoque de clientes y puesta en marcha.

Pregunta 05. ¿Considera que las microempresas aplican la mejora continua, y de qué manera la institución las apoya para su correcta implementación?

Objetivo de la pregunta: Conocer si las instituciones de apoyo fomentan la mejora continua en las microempresas para su correcta implementación.

Respuesta.

- ✓ Si aplican, todo se puede mejorar a través de implementar una cultura de mejora continua y a través de Asistencia Técnica en calidad y mejora continua.

Pregunta 06. ¿Cómo apoya la institución en la implementación de la innovación en las microempresas?

Objetivo de la pregunta: Identificar como las instituciones de apoyo fomentan la implementación de la innovación en las microempresas.

Respuesta.

- ✓ A través de Asistencia Técnica en el área de calidad y mejora continua con enfoque de innovación en procesos, productos y diversificación.

Pregunta 07. ¿Qué forma la institución impulsa a las microempresas a expandirse hacia nuevos mercados?

Objetivo de la pregunta: Conocer de qué forma las instituciones impulsan a las microempresas a expandirse hacia nuevos mercados

Respuesta.

- ✓ A través de asesorías en formalización para acceder a nuevos mercados o a través del desarrollo de proveedores como a mercados públicos y privados.

Pregunta 08. De qué manera apoyan como institución a las microempresas del departamento de La Unión para que éstas tomen mejores decisiones:

Objetivo de la pregunta: Determinar el apoyo que la institución brinda a las microempresas para que tomen mejores decisiones.

Respuesta.

- ✓ A través de asesorías, capacitaciones ajustadas a sus necesidades por medio de un plan de desarrollo empresarial con un previo diagnóstico.

Pregunta 09. ¿De qué forma la institución promueve la generación de empleos en las microempresas y el incremento en las ventas?

Objetivo de la pregunta: Investigar la incidencia que tienen las microempresas sobre la generación de empleos y el crecimiento de las ventas.

Respuesta.

- ✓ Empleos y ventas, son indicadores de crecimiento de la MYPE; y las motivamos a generarlos a través de la innovación, diversificación, calidad, administración eficiente y orden en las finanzas.

Pregunta 10. Como institución ¿qué perspectiva tienen para el futuro de las microempresas a nivel de departamento y país?

Objetivo de la pregunta: conocer la perspectiva que tiene la institución sobre el futuro de las microempresas en el entorno local y a nivel de país.

Respuesta.

- ✓ Los emprendimientos y MYPES, están en constante crecimiento; la perspectiva es que pasen de ser de necesidad o subsistencia a ser de oportunidad o de generación de ingresos.

4.1.2.3. Tabla consolidación de entrevistas.

ENTREVISTA	CDMYPE	CONAMYPE	INTERPRETACIÓN
1. ¿Qué tipo de servicios ofrece la institución a las microempresas?	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría empresarial y financiera • Capacitación y mentorías • Formación emprendedora • Procesos de mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorías • Vinculaciones • Capacitación • Asesoría en Trámites empresariales • Asistencia Técnica especializadas 	<p>Los servicios que el CDMYPE-ADEL La Unión y CONAMYPE ofrecen a las diferentes microempresas están orientadas principalmente a formar y fortalecer las áreas empresariales y financieras, capacitaciones en distintos temas como el servicio al cliente, marketing y ventas, entre otros. Cabe destacar, que tanto CDMYPE y CONAMYPE cuenta con profesionales que brindan seguimiento a las microempresas.</p>
2. ¿Cuáles son los principales requisitos que la institución exige de una microempresa para ser beneficiada de sus servicios?	<ul style="list-style-type: none"> • Que la microempresa este en marcha o que tenga las condiciones para iniciar. • Que la microempresa este dentro de los sectores económicos y estratégicos que han sido establecidos en el Manual Técnico Operativo. • Documentos de identidad del propietario o representante 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de edad (DUI) NIT, IVA (si posee) y acta de Constitución (Si es Sociedad o Cooperativa). Tener una idea de negocio u operando. • Ubicación de la empresa en el departamento de La Unión. 	<p>Los requisitos requeridos para las microempresas para ser beneficiarios de los servicios del CDMYPE-ADEL La Unión y la CONAMYPE, son muy sencillos, la empresa debe de estar funcionando y tener las condiciones para iniciar operaciones o contar con una idea de negocio y proporcionar los documentos de identidad del emprendedor, propietario o</p>

ENTREVISTA	CDMYPE	CONAMYPE	INTERPRETACIÓN
	(DUI y NIT) en el caso de ser una empresa informal caso contrario la institución solicita última declaración de IVA y tarjeta de contribuyente.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa en los procesos de sensibilización. • Ser emprendedor(a) o propietario(a) de una micro o pequeña empresa • Inscribirse en el registro MYPE. 	representante asignado por el propietario quien será el encargado de atender a los asesores y colaborar con ellos para el cumplimiento del plan de trabajo.
3. ¿De qué manera apoyan a las microempresas para que sean competitivas en el mercado?	<ul style="list-style-type: none"> • A través de los servicios de desarrollo empresarial, los cuales están enfocados en fortalecer la competitividad de las empresas. • Los servicios de asesoría empresarial intervienen específicamente las áreas de comercialización, contabilidad y finanzas, producción y la organización interna de las microempresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de asesorías orientadas a “Propuesta de valor” o diferenciación en el mercado; innovando constantemente en todo ámbito de la MYPE o emprendimiento. 	El CDMYPE-ADEL La Unión y la CONAMYPE, brinda asesorías a las microempresas en sus áreas funcionales, principalmente se fortalecen las áreas de mercadeo y comercialización fomentado la innovación constante, cada asesor al iniciar el trabajo en conjunto con las microempresas, establecen un plan de trabajo donde se especifican las áreas a desarrollar, partiendo de un diagnóstico el cual considera las condiciones de la empresa.
4. ¿Dentro de las asesorías que la institución ofrece a	Las asesorías de desarrollo empresarial que se brindan a las	<ul style="list-style-type: none"> • Sí, existen temáticas, por ejemplo: Formación 	Las asesorías integrales que el CDMYPE-ADEL La Unión y la

ENTREVISTA	CDMYPE	CONAMYPE	INTERPRETACIÓN
<p>las microempresas, existen temáticas orientadas a la inversión y desarrollo de nuevos negocios?</p>	<p>microempresas son integrales e incluyen la diversificación de productos y la inversión.</p>	<p>empresaria con enfoque de clientes y puesta en marcha.</p>	<p>CONAMYPE brinda a las microempresas abarcan áreas primordiales y que permiten que las empresas puedan evaluar la necesidad de inversiones. Además, los asesores son los encargados de proporcionarles a las microempresas las herramientas adecuadas para la evaluación y análisis de las alternativas de inversión y las fuentes de financiamiento necesarios si se requieren.</p>
<p>5. ¿Considera que las microempresas aplican la mejora continua, y de qué manera la institución las apoya para su correcta implementación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desde el año 2018 se viene implementando una nueva metodología de mejora continua con el apoyo de JICA en 5 microempresas a las cuales se aplica la metodología. 	<p>Si aplican, todo se puede mejorar a través de implementar una cultura de mejora continua y a través de Asistencia Técnica en calidad y mejora continua.</p>	<p>A través de los beneficios del CDMYPE y CONAMYPE se han transferido la metodología de mejora continua donde las empresas son asesoradas y capacitadas por parte de un asesor certificado para la correcta implementación de las 5 s, es así como varias microempresas están aplicando la mejora continua en cada una de sus áreas y han logrado impactos significativos en la reducción de costos,</p>

ENTREVISTA	CDMYPE	CONAMYPE	INTERPRETACIÓN
			fortalecimiento del personal, control adecuado del inventario.
6. ¿Cómo apoya la institución en la implementación de la innovación en las microempresas?	Las microempresas son capacitadas con metodologías que les permite obtención de herramientas para aplicarlas a las áreas mejorando procesos y simplificando procesos.	A través de Asistencia Técnica en el área de calidad y mejora continua con enfoque de innovación en procesos, productos y diversificación.	Las microempresas son capacitadas con metodologías que les permite obtención de herramientas para aplicarlas a las áreas mejorando procesos y simplificando procesos.
7. ¿De qué forma la institución impulsa a las microempresas a expandirse hacia nuevos mercados?	De acuerdo al avance en la implementación del plan de desarrollo empresarial, si la empresa tiene la capacidad para la inversión se vincula a nuevos mercados, mediante sondeos o vinculando con CDMYPE de otros territorios	A través de asesorías en formalización para acceder a nuevos mercados o a través del desarrollo de proveedores como a mercados públicos y privados.	Se realiza un diagnostico a la microempresa y de acuerdo a los resultados se elabora un plan de desarrollo empresarial para el fortalecimiento si cuenta con las capacidades para incursionar en nuevos mercados se les apoya a través sondeos en el mercado que desea abrirse espacio o a través de las vinculaciones con otros Centros de atención a la microempresa facilitándoles los servicios para acceder de manera más fácil a nuevos mercados.
8. De qué manera apoyan como institución a las microempresas del	<ul style="list-style-type: none"> Dentro de las acciones que se realizan en las microempresas 	A través de asesorías, capacitaciones ajustadas a sus necesidades por medio de un	El CDMYPE y CONAMYPE parte de las necesidades de los empresarios para

ENTREVISTA	CDMYPE	CONAMYPE	INTERPRETACIÓN
<p>departamento de La Unión para que éstas tomen mejores decisiones:</p>	<p>en conjunto con los asesores se encuentran.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico empresarial sobre las condiciones de la empresa. • Plan de desarrollo de las acciones y actividades a realizar. • Objetivos que cumplir al finalizar el plan de acción. • Seguimiento de las acciones y los resultados. • Asesorías empresariales que brindan elementos necesarios para que las microempresas tomen las decisiones más adecuadas para las microempresas. • Apoyo de asesores con los conocimientos y preparación suficiente para la formación de las microempresas para la toma de las decisiones eficientes 	<p>plan de desarrollo empresarial con un previo diagnóstico.</p>	<p>conocer la situación actual de la empresa.</p> <p>La idea principal se basa en tener un claro entendimiento del entorno de actuación, de las fortalezas y debilidades del proyecto y las posibles mejoras que se pudieran adoptar para mejorar constantemente.</p> <p>Este es un proceso que permitirá tener claro los pasos a seguir para lograr el éxito empresarial así mismo el funcionamiento de la empresa.</p> <p>Las asesorías integrales, brindan a las microempresas las herramientas y elementos necesarios para la identificación de las causas de problemas o la identificación de oportunidades, además de saber evaluar y elegir las alternativas de solución más adecuadas para la empresa.</p>

ENTREVISTA	CDMYPE	CONAMYPE	INTERPRETACIÓN
<p>9. ¿De qué forma la institución promueve la generación de empleos en las microempresas y el incremento en las ventas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los planes de desarrollo empresarial se enfocan en la generación de empleo y aumento en ventas. • Los empleos generados y el aumento en ventas son indicadores que como institución debemos de reflejar y cumplir, es decir, que estamos comprometidos a que las microempresas generen nuevos empleos ya sean permanentes o temporales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleos y ventas, son indicadores de crecimiento de la MYPE; y las motivamos a generarlos a través de la innovación, diversificación, calidad, administración eficiente y orden en las finanzas. 	<p>Los CDMYPE a nivel nacional tienen que reportar dos indicadores importantes y que a la vez que son considerados como los impactos que los servicios brindados por los CDMYPE. Las diferentes acciones o actividades desarrolladas en las microempresas son orientadas a la eficiencia y mejora de los procesos.</p>
<p>10. Como institución ¿qué perspectiva tienen para el futuro de las microempresas a nivel de departamento y país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las microempresas al ser las responsables de sostener la economía nacional, necesitan del apoyo de diversas instituciones para su fortalecimiento. • Las microempresas están teniendo una transformación sistemática y progresiva, donde se han integrado dentro 	<ul style="list-style-type: none"> • Los emprendimientos y MYPES, están en constante crecimiento; la perspectiva es que pasen de ser de necesidad o subsistencia a ser de oportunidad o de generación de ingresos. 	<p>La pandemia puso a prueba a las microempresas, donde las empresas mejor preparadas han resurgido y las que no supieron adaptarse han cerrado. La nueva realidad ha demostrado que las empresas mejor preparadas y organizadas han sabido aprovechar las oportunidades y fortalecer sus debilidades.</p>

ENTREVISTA	CDMYPE	CONAMYPE	INTERPRETACIÓN
	<p>de su estructura el manejo de la información y procurando mejorar para brindar un mejor servicio.</p>		<p>Pero sigue siendo necesario trabajar y brindarles más apoyo, se necesita crear las herramientas para que los empresarios no se les dificulte avanzar y adaptarse a todo tipo de cambio, permitiéndoles integrarse con facilidad a los mercados.</p>

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES /RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.

5.1. Conclusiones.

Después de realizar la investigación “Comparación de modelo de toma de decisiones estratégicas con el aplicado por las microempresas del sector comercio de la ciudad de la unión” se concluye lo siguiente:

- Se reunieron diferentes elementos que nos llevaron a identificar el modelo de toma de decisión que las microempresas del sector comercio utilizan, para esto, se consideraron diversas preguntas, las cuales hacen referencia a las principales características de los distintos modelos de toma de decisiones acordes a las microempresas del sector comercio, se pudo distinguir cómo y qué criterios utilizan los tomadores de decisiones en sus empresas.
- Los datos obtenidos nos permitieron concluir que las empresas en su mayoría están ejecutando un modelo de toma de decisiones de forma racional limitada, porque sus decisiones se basan fundamentalmente en la información que disponen, no se profundiza en la búsqueda de otras alternativas al considerar el poco tiempo para encontrar soluciones más completas, por lo que se inclinan por soluciones prácticas a los problemas, con resultados a corto o mediano plazo.
- Algunos tomadores de decisiones encuestados consideran que las decisiones tomadas son basadas en su experiencia, las cuales brindan un soporte en la consecución de sus objetivos empresariales, pero al considerar planes a mediano o largo plazo, no se tiene con claridad lo que se quiere para la empresa, existe una idea, pero no se diseña una planificación para llevarla a cabo.
- Los resultados de la encuesta mostraron que las microempresas del sector comercio a raíz de los efectos dejados por la pandemia del COVID 19, han innovado, lograron identificar e incorporar nuevas formas de comercializar sus productos, adoptaron el

servicio a domicilio y sobre todo, la utilización del comercio electrónico como forma de vender sus productos, también nació en ellos, la necesidad de fortalecer todos aquellos aspectos vulnerables, a razón que producto de la pandemia y la cuarentena obligatoria, muchas empresas cerraron y ya no volvieron a funcionar.

- En las microempresas del sector comercio, al aplicar el modelo de racionalidad limitada, se toman decisiones al surgir una necesidad o dificultad, se analiza las posibles soluciones y se ejecuta la que se considera efectiva. El modelo de toma de decisiones estratégico va encaminado a la creación de la misión de la empresa y los objetivos, y decide sobre los cursos de acción que una empresa debe seguir para alcanzar dichos objetivos.
- En las microempresas, no se considera la planificación estratégica como algo esencial, más bien, se cree que es únicamente aplicado por grandes empresas, sin embargo, la planificación estratégica y la toma de decisiones estratégica, pueden ser aplicadas por cualquier empresa, sin importar su tamaño, siempre y cuando las metas y objetivos estén al alcance, que los recursos disponibles sean optimizados y que exista un compromiso real de todos los miembros de la empresa.

5.2. Recomendaciones.

Después de finalizar la investigación denominado “Comparación de modelo de toma de decisiones estratégicas con el aplicado por las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión”, podemos recomendar que:

- Principalmente los propietarios de microempresas, deben considerar la planeación de sus operaciones, con el fin de definir los objetivos a alcanzar y las acciones para cumplirlos que le servirán de guías para establecer y tomar decisiones adecuadas para el desarrollo de la empresa.
- Considerar que la planeación estratégica no es exclusiva de las grandes empresas, al establecer metas y objetivos alcanzables, y optimizando los recursos disponibles, se pueden lograr que la empresa crezca a mediano plazo.
- Las microempresas deben mejorar su competitividad, por medio de la innovación en sus procesos y la capacitación del personal en diferentes áreas estratégicas.
- Las microempresas deben de aprovechar el fideicomiso de reactivación económica para invertir en capital de trabajo, tecnología y automatización de procesos, compra de inventario, equipamiento y ampliar su infraestructura.
- Las instituciones que fomentan el desarrollo de la microempresa deben incorporar entre sus asesorías la planeación estratégica, que les permitan desarrollar sus capacidades competitivas, reduciendo riesgos y creando una visión integradora para su desarrollo.
- Crear estrategias para que las microempresas puedan tener acceso a los servicios ofrecidos por las instituciones, y de esa manera unificarlas y fortalecerlas.
- Desarrollar un programa o proceso de desarrollo del talento humano basado en información veraz oportuna y confiable, incluyendo empresarios, líderes, gerentes, directores.

5.3. Propuesta de modelo de toma de decisiones estratégico para las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión.

La toma de decisiones en una empresa es el proceso por el que se escoge una entre varias opciones a la hora de afrontar un problema y solucionarlo o para determinar cómo se llevará a cabo determinadas acciones que afecten a la empresa, tanto en su conjunto como en áreas más pequeñas de la misma.

En un entorno tan cambiante como el actual, el proceso de toma de decisiones en la empresa debe ser flexible y capaz de adoptar diferentes enfoques, sin perder de vista, eso sí, para asegurar que toda decisión tomada se haga dentro de lo dispuesto por las leyes y normas que rigen a las empresas.

Existen diferentes tipos de toma de decisiones en una empresa, algo que va, muchas veces, en función de su tamaño, puesto que el proceso no es el mismo para grandes empresas, donde existen diversidad de áreas, que a diferencia de las micro y pequeñas empresas donde la toma de decisiones suele ser por un grupo pequeño de personas

Las decisiones estratégicas se encargan de preparar el futuro de la empresa, es decir, son las decisiones que se toman para obtener resultados a medio y largo plazo. Estas decisiones las toma la dirección o gerencia de la empresa dentro de escenarios que pueden entrañar diferentes grados de riesgo.

5.3.1. Proceso de toma de decisiones estratégico.

Las decisiones estratégicas se encargan de preparar el futuro de la empresa, es decir, son las decisiones que se toman para obtener resultados a medio y largo plazo.

Estas decisiones las toma los propietarios o gerencia de la empresa dentro de escenarios que pueden entrañar diferentes grados de riesgo.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICO.

1. EVALUAR LOS RESULTADOS ACTUALES

Evaluar el rendimiento de las operaciones de la empresa en cuanto a:

- El retorno sobre la inversión, la rentabilidad, costo y gastos, ventas, etc.
- El cumplimiento de los objetivos y metas planteados.
- Eficiencia de las estrategias y las políticas actuales.

2. ESTABLECER METAS Y OBJETIVOS (SMART)

Es importante tener metas claras y bien definidas, ya que el éxito depende principalmente del establecimiento de esos objetivos.

Las metas han de cumplir los criterios de ser **SMART**.

- **Específica:** Las metas han de ser claras y centrarse en lo que se quiere, esto ayudará a enfocarse en lo que quiere y lo que se tiene que hacer.
- **Medible:** Si no se puede medir, no se puede ver si se produce el cambio que persigue y si lo consiguió.
- **Alcanzable:** Debe establecer metas que pueda alcanzar, o de lo contrario no se vera motivado. A veces será necesario subdividir las metas en otras mas pequeñas o en periodos mas cortos.
- **Realista:** Debe de establecer metas que sea capaz de conseguir, ser realista. Esto no quiere decir que sean fáciles, pero si que se puedan lograr.
- **Oportuno:** Deberá establecer un tiempo para conseguir la meta, pues esto le hará tener claros los objetivos y no abandonarlas.

3. ANALIZAR Y EVALUAR FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Análisis Externo: Este consiste en reconocer y evaluar todos los factores sectoriales, regionales, departamentales, nacionales e internacionales según tenga influencia la empresa y los cuales tengan impacto sobre la misma, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas de la organización con ello maximizar las primeras y minimizar las segundas.

Entre estos factores pueden encontrarse algunos como por ejemplo:

- Los clientes potenciales.
- Posibles proveedores.
- Empresas del mismo sector, segmento o similares.
- Tecnologías de aplicación que sean útiles para la empresa.
- Nuevas zonas para comercialización o venta de productos, entre otros.

Análisis Interno: Su propósito es reconocer las debilidades y fortalezas que tiene la empresa en su interior con el fin de corregir las debilidades y potenciar las fortalezas y con ello, enriquecer tanto los procesos internos de la empresa como proyección al exterior, conociendo su situación real a todo nivel y sus capacidades para llevarla al mayor potencial de su ventaja competitiva.

Dentro de los aspectos analizar en este punto están, por ejemplo:

- Clasificación de la empresa.
- Ubicación geográfica.
- Recursos disponibles.
- Activo fijo.
- Tecnología utilizada.
- Capital humano.
- Entre otras.

Teniendo entonces cubiertos estos análisis, la empresa puede plantear nuevas estrategias de negocios, ampliar la visión organizacional, replantear sus objetivos y potenciar su capacidad de comercialización entre otros beneficios.

4. ANALIZAR LOS FACTORES ESTRATÉGICOS (EXTERNOS E INTERNOS)

Una vez se hayan establecido todos los puntos que componen el análisis de los factores internos y externos de la empresa, se deben concretar estrategias a realizar, en las cuales hay que:

- Impulsar las fortalezas.
- Modificar o subsanar las debilidades.
- Aprovechar las oportunidades.
- Protegerse o tomar medidas ante las amenazas.

Hay cuatro tipos de estrategias que se pueden llevar a cabo:

- **Estrategias Ofensivas:** Se llevan a cabo tras la unión de las fortalezas tanto de la empresa como de las personales, y las oportunidades que nos ofrece el exterior. Se relacionan los puntos fuertes internos y externos, lo cual nos permite crecer empresarialmente y/o profesionalmente.
- **Estrategias Defensivas:** Son estrategias que ante las amenazas externas hacia la empresa, proyecto o persona, reaccionan con las fortalezas potenciando los puntos fuertes. Se denominan estrategias reactivas.
- **Estrategias Adaptativas:** En este tipo de estrategias se toman decisiones para modificar las debilidades internas debido al análisis de las oportunidades del mercado.
- **Estrategias de Supervivencia:** Son aquellas que se desarrollan a partir de analizar y relacionar las debilidades y amenazas, es decir, relacionamos tanto los puntos débiles internos como externos. Se consigue delimitar la posición de la empresa respecto a la competencia, en este caso de debilidad, por lo tanto se buscan estrategias para dirigir la posición empresarial hacia una más favorable.

A partir de las estrategias se delimitan una serie de acciones por estrategia, siendo estas más concisas y detalladas en cuanto a la forma de llevarlas a cabo.

5. EVALUAR Y SELECCIONAR LA MEJOR ESTRATEGIA

El criterio para la selección de estrategias, debe ser tratado como algo que involucre tanto a la Gerencia como al grupo estratégico, y las estrategias deben buscar cumplir los objetivos de corto (tácticas) y largo plazo para llegar a cumplir las metas y objetivos.

En general, los diferentes criterios a utilizar para seleccionar entre las opciones estratégicas, pueden englobarse en las siguientes categorías.

Criterios de adecuación o consistencia: intentan conocer cómo se adaptan las estrategias a la situación identificada en el análisis estratégico.

- Se trata, en primer lugar, de comprobar cómo la estrategia aprovecha las fortalezas de la empresa y las oportunidades externas y evita las debilidades internas y las amenazas del entorno.
- Asimismo, se tratará de comprobar la adecuación de las estrategias a los objetivos de la empresa ya definidos.

Criterios de factibilidad: intentan analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica, tratando de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

- Con carácter general, los **recursos financieros** suelen constituir la primera limitación de una estrategia, pero la de más fácil resolución, siempre que se pueda acceder a fuentes de financiación con costos asequibles.
- La escasa disponibilidad de recursos intangibles y capacidades, tanto individuales como de la empresa, constituye una limitación más difícilmente cuantificable pero, normalmente, más rígida.

Criterios de aceptabilidad: tratan de medir si los resultados de adoptar una determinada estrategia (es decir, los resultados esperados de la misma) son aceptables o no.

Basados en los criterios de selección establecidos y el análisis hecho de cada estrategia, es el momento de seleccionar aquella que, en principio, se adecue más a la meta y los objetivos que se quiere alcanzar, que esté acorde a las condiciones de la empresa y que pueda ser adoptada por todos los involucrados.

6. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA ESTRATEGIA SELECCIONADA

El presupuesto estratégico identifica que nuevas operaciones, capacidades, productos, mercados y alianzas debe desarrollar la empresa para materializar la visión y la estrategia.

El presupuesto debe ser favorable a la estrategia ya que cada parte o área de la empresa necesita tener a las personas indicadas, el equipo necesario, las instalaciones adecuadas y otros recursos para llevar a cabo la estrategia que sea seleccionado.

7. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA SELECCIONADA

Cuando se ha seleccionado la estrategia a implementar y establecido el presupuesto acorde a los requerimientos de la estrategia, es importante comunicarla e informar sobre ella a todas las personas que vayan a estar involucradas directa o indirectamente en ella.

La implementación de cualquier estrategia requiere de un proceso de planificación y organización previo, considerando los recursos necesarios que deberán estar disponible y las personas preparadas, además de las acciones y tácticas necesarias para el logro de objetivos de corto plazo.

8. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA IMPLANTADA

La evaluación de los resultados parciales o finales de la estrategia sirve para comprobar si la implementación es la más adecuada y si se alcanzan los resultados deseados.

Se realiza un control evaluando de las acciones realizadas y si las acciones no se ejecutan de forma correcta, se reinicia el proceso.

Se deberá de considerar la planificación, además de establecer indicadores de medición de resultados.

GLOSARIO

- **Microempresa:** Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.
- **Pequeña empresa:** Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.
- **Mediana Empresa:** Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$ 7 millones y hasta 100 trabajadores remunerados.
- **Toma de decisiones:** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones en diferentes contextos.
- **Toma de decisiones en una empresa:** Tiene como fin encontrar las mejores soluciones en cada momento. Es un proceso que debe alinearse con los objetivos de la sociedad y las circunstancias internas y externas de las empresas.
- **Estrategia:** Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.
- **Estrategia empresarial:** Es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo.
Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos.
- **Modelo:** Aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual.

- **Proceso:** Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.
- **MYPE:** Micro y Pequeña Empresa.
- **MIPYME:** Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- **PYME:** Pequeña y Mediana Empresa.
- **CDMYPE:** Centro de Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa.
- **CONAMYPE:** Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.
- **Comparar:** Acción de examinar o analizar dos o más objetos para luego poder establecer las diferencias y las semejanzas que mantienen entre sí.
- **Comercio:** Es el intercambio de bienes y servicios entre varias partes a cambio de bienes y servicios diferentes de igual valor, o a cambio de dinero.
- **Empresa comercial:** Son aquellas actividades económicas organizadas que se dedican a la compra y venta de productos que bien pueden ser materias primas o productos terminados.
- **Plan estratégico:** Proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.
- **Empresa:** Unidad productiva agrupada y dedicada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro.

BIBLIOGRAFÍA

- Alas Arce, G., Marín Méndez, M., & y González Martínez, C. (2008). *Propuesta de una guía administrativa que permita el ordenamiento funcional en las microempresas dedicadas en la elaboración de artesanías de barro*. Ilobasco, Cabañas :
<http://biblioweb.ufg.edu.sv/virtual/index.cgi?idregistro=10555&tipologia=1&vista=C&buqueda=MERCADO> .
- Alfaro Perez, A. E. (2004). *Diagnóstico y alternativas de solución para facilitar el acceso a financiamiento a las microempresas, ubicadas en la zona Metropolitana de San Salvador*. . Antiguo Cuscatlán:
<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM/>.
- AMPES, B. C.-E. (1997). Libro Blanco de la Microempresa. En AMPES, *Libro Blanco de la Microempresa* (pág. 4). San Salvador: AMPES.
- Annie , R., & Omar Sanchez. (2019). *Sistema de toma de decisiones en las pymes: Caso de estudio*. . Obtenido de Tesis Usat:
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1780/1/TL_RequejoPaivaAnnie_SanchezPisfilOmar.pdf
- Arias Peñate, S. (2010). *Atlas de la pobreza y la Opulencia en El Salvador*. San Salvador: Talleres Gráficos UCA.
- Azofra Márquez, M. (1999). *Cuestionarios*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Bataglia. (2006). Toma de decisiones.
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez Sehk , P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos* . Norma.
- Canós, L., Pons, C., Valero, M., & Maheut, J. (2019). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Cardona, L. (2019). ¿Cómo toma mejores decisiones? . *Gestión Humana*, 1.
- CDMYPE. (2020). *Plan Operativo*. La Unión : CDMYPE.
- Cea D´Ancona, M. (2001). *Metodología Cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*.

- Chiavenato, I. (2002). *Administración de los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chorro, M. (2007). "El BMI en el desarrollo de la de la Micro y Pequeña Empresa en El Salvado". San Salvador: Aretes Graficas Publicitarias.
- CONAMYPE. (2013). *Política nacional para el desarrollo de la micro y pequeña empresa*. San Salvador: CONAMYPE.
- CONAMYPE. (2017). *Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa 2017*. San Salvador: CONAMYPE.
- CONAMYPE. (2020). *Segunda encuesta de seguimiento y recuperación de las MYPES por la pandemia del COVID-19*. San Salvador: CONAMYPE.
- CulturaSEO. (2020). *DAFO*. Obtenido de CulturaSEO: <https://culturaseo.com/jergario/dafo/>
- Druker, Hammond, P., Keeney, J., Raiffa, R., Etzioni, H., Argyris,, C., . . . y Hayashi, A. (2002). *La toma de decisiones*.
- Figuroa, C. (2002). *Creatividad, Diseño y Tecnología*. México: Plaza y Valdes Editores.
- García, R. V. (27 de 04 de 2019). *Establecer metas y objetivos claros, alcanzables y definidos*. Obtenido de ASEPYPE: <https://asepyme.com/establecer-metas-y-objetivos-alcanzables/>
- González, R. M. (2021). *Marketing en el siglo XXI*. Obtenido de Marketing XXI: <https://www.marketing-xxi.com/proceso-decision.html>
- Granados de Lazo, V., García Alvarez, B., & y Rivera Rivera,, S. (2009). *Diseño de un plan de servicios de desarrollo empresarial para el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas (MYPES) del sector comercio de la ciudad de San Miguel*. San Miguel, El Salvador: Universidad de Oriente.
- Guerras, L., Navas, J., & Gilabert, E. (09 de 2009). *Dirección estratégica*. Obtenido de Universitat Oberta: http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/index.html
- Hamel, G. (2021). *Qué es la toma de decisiones estratégicas*. Obtenido de La Voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-toma-de-decisiones-estratgicas-6111.html>

- Hellriegel, D., Jackson, S., & y Slocum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Thomson.
- Jiménez, Villasuso, J. R., Gravel, B. M., Dujé, V. D., & Martínez, J. E. (2005). *Estudio regional de los sistemas de apoyo en calidad, producción, investigación y desarrollo para la micro, pequeña y mediana empresa en Centroamérica*. San Salvador: JICA/ CENPROMYPE.
- Koontz, H., Weihrich,, H., & y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. China: McGraw Hill.
- L., L. M. (2021). *Selección de Estrategias*. Obtenido de Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/seleccion-estrategias/>
- Longoria,, R., Cantú, , I., & Ruíz, J. (2002). *Pensamiento creativo*. México: CECSA.
- Marino, J., Pujol, L., & Dabos, G. (2016). *Toma de decisiones estratégicas en contextos de cambio institucional*. Obtenido de NULAN: <http://nulan.mdp.edu.ar/2715/1/marino-et-al-2016.pdf>
- Mitchell, J., Shepherd, D., & Sharfman, M. (2011). Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decisión making. *Strategic Management Journal*, 32.
- Moody, P. E. (1983). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogota: McGraw-Hill.
- Mosquera, S. (2015). *utmachala*. Obtenido de
<http://www.utmachala.edu.ec/siutmach/public/css/seguridades/>
- Osorio, O. (13 de 10 de 2020). *El proceso de toma de decisiones*. Obtenido de Tiny Rockets:
<https://www.tinyrockets.app/blog/modelo-para-toma-de-decisiones>
- Peñate, J. S. (2010). Atlas de la pobre y la opulencia en El Salvador. En J. S. Peñate, *Atlas de la pobre y la opulencia en El Salvador* (pág. 5). Santa Tecla: Arias Peñate, José Salvador.
- Pineda, E., Canales, F., & Alvarado, E. (1994). *Metodología de la investigación*.
- Ramírez, H. (12 de 08 de 2020). *El proceso de toma de decisiones en una empresa*. Obtenido de proteccion datos: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/proceso-toma-de-decisiones-en-una-empresa/>
- Robbins,, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, E., & Pedraja, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones.
Innovar.

Sampieri, R. (2001). *Metodología de la investigación* . Mexico D.F.: McGRAW-HILL.

Soto, E., & Dolan,, S. (2003). *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI : los nuevos mercados globales*. México: Thomson.

Wheelen, T., & J, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Mexico D.F.:
Pearson, educación.

ANEXOS

Anexo 01. Estructura de encuesta para la microempresa del sector comercio.



FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “Comparación de modelo de toma de decisiones estratégicas con el aplicado por las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión”

ENCUESTA SOBRE MODELOS DE TOMA DE DECISIONES

Esta encuesta está diseñada para investigar el estilo de toma de decisiones utilizado por los propietarios/as, gerentes o administradores/as de microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión.

Objetivo de la encuesta:

- Indagar sobre la forma en que los/as propietarios/as, gerentes o administradores/as de las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión toman decisiones.

GARANTÍA DE PRIVACIDAD: La información que proporcione será utilizada para fines académicos, en ningún momento su utilización causará algún tipo de daño a la empresa.

Nombre de la empresa: _____

Actividad económica: _____

Nombre del encuestado/a: _____

Cargo: _____

Promedio de ventas anual: _____

Cantidad de personal: _____

Indicaciones: Marque la opción que usted considera que se ajuste a su criterio e indicar brevemente su explicación en las preguntas que se le solicitan.

1. ¿La empresa cuenta con una filosofía empresarial?

SÍ _____

NO: _____

Si su respuesta es **NO**.

¿Por qué?: _____

Si su respuesta es **SI**. Elija los elementos que componen su filosofía empresarial.

a. Misión: _____

b. Visión: _____

c. Valores: _____

d. Metas: _____

e. Objetivos: _____

f. Políticas: _____

2. ¿Qué siente al tomar decisiones complejas o importantes para la empresa?

a. Incertidumbre: _____

b. Confianza: _____

c. Optimismo: _____

d. Pesimismo: _____

¿Por qué?: _____

3. ¿Qué variables considera para tomar una decisión en la empresa?

a) Experiencia: _____

b) Personalidad: _____

c) Intereses: _____

d) Metas y objetivos: _____

e) Recursos disponibles: _____

f) Plan de trabajo: _____

¿Por qué?: _____

4. Las decisiones que toma, ¿en qué plazo busca que impacten?

- a) Corto Plazo (Menos de un año): _____
- b) Mediano Plazo (De 1 a 5 años): _____
- c) Largo Plazo (Más de 5 años): _____

¿Por qué?: _____

5. Cuando toma decisiones, ¿De qué manera actúa?

- a) Reactiva: _____
- b) Preventiva: _____
- c) Propositiva: _____

¿Por qué?: _____

6. ¿Qué elementos retoma para tomar decisiones?

- a) Información: _____
- b) Hechos: _____
- c) Opiniones del personal: _____
- d) Factores Internos y Externos: _____

¿Por qué?: _____

7. ¿Qué lo motiva a tomar decisiones?

- a) Resultados empresariales: _____
- b) Factores externos: _____
- c) Consideraciones personales: _____
- d) Lo que otros le comentan: _____

¿Por qué?: _____

8. ¿De qué forma identifica las alternativas de solución a los problemas?

- a) Evalúa factores internos y externos: _____
- b) Identifica con claridad las causas del problema: _____
- c) Busca apoyo del personal: _____
- d) Confía en su propio juicio y valoraciones: _____

¿Por qué?: _____

9. Para la identificación de la mejor alternativa de solución, ¿Qué acción realiza?

- a) Consulta con el personal: _____
- b) Analiza las condiciones de la empresa: _____
- c) Determina criterios y asigna ponderaciones: _____
- d) Consulta a expertos: _____
- e) Conoce muy bien la empresa y sabe que es lo mejor para ella: _____

¿Por qué?: _____

10. Al seleccionar una alternativa de solución del problema, ¿cómo identifica que tiene buenos resultados?

- a) Se van cumpliendo con los objetivos y metas: _____
- b) El personal sigue las indicaciones como se les ha dado: _____
- c) Va de acuerdo a lo que ha planificado: _____
- d) Revisa los indicadores: _____

11. Para la implementación de la alternativa seleccionada, ¿Qué factores considera más importantes?

- a) Contar con recursos económicos: _____
- b) Que el personal este comprometido y capacitado: _____

- c) Contar con el equipamiento adecuado: _____
- d) Tener aliados estratégicos: _____

¿Por qué?: _____

12. Durante la implementación de la alternativa seleccionada, ¿Qué acción realiza si los resultados no son los esperados?

- a) Elige otra alternativa: _____
- b) Hacer las correcciones pertinentes: _____
- c) Dejar que todo siga su curso: _____

¿Por qué?: _____

13. Cuando se identifica un problema, ¿de qué forma lo aborda?

- a) Como un posible riesgo para la empresa: _____
- b) Como una oportunidad de mejora: _____
- c) Como un obstáculo para continuar funcionando: _____
- d) Como una prueba de sus capacidades de gestión empresarial: _____

¿Por qué?: _____

14. Cuando toma decisiones empresariales, ¿Cuál es la principal prioridad?

- a) La satisfacción del cliente: _____
- b) Aumentar las ventas: _____
- c) Crecimiento de la empresa: _____
- d) Demostrar su capacidad: _____

¿Por qué?: _____

15. De las siguientes frases, ¿Cuál define mejor su forma de tomar decisiones?

- a) Intuitivo, uso mi experiencia para encontrar la mejor solución: _____
- b) Racional, analizo cada situación y evaluó cada alternativa de solución: _____
- c) Creativo, busco las mejores soluciones y me aventuro a actuar: _____
- d) Practico, limito las alternativas de solución hacia las más aplicables: _____

16. ¿Considera que la empresa cuenta con alguna ventaja competitiva?

SÍ _____

NO: _____

Si su respuesta es **NO**.

¿Por qué?: _____

Si su respuesta es **SÍ**, ¿Cuál es esa ventaja competitiva?:

- a) Personal capacitado: _____
 - b) Productos de calidad: _____
 - c) Servicio al cliente: _____
 - d) Precios competitivos: _____
 - e) Facilidades de pago: _____
 - f) Tecnología e innovación: _____
 - g) Otras: _____
- Detalle: _____

17. ¿Conoce cuál es la posición de la empresa en el mercado?

SÍ _____

NO: _____

Si su respuesta es **NO**.

¿Por qué?: _____

Si su respuesta es **SÍ**, ¿Cuál es la posición de la empresa en el mercado?:

- a) Líder: _____
- b) Retador: _____
- c) Seguidor: _____
- d) Tiene su propio nicho: _____

18. En el corto plazo, ¿tiene planificado realizar algún tipo de inversión?

SÍ _____

NO: _____

Si su respuesta es **NO**.

¿Por qué?: _____

Si su respuesta es **SÍ**, ¿En qué tiene planificado invertir?:

- a) Capital de trabajo (materia prima y personal): _____
 - b) Compra de Equipo y maquinaria: _____
 - c) Diversificación de productos: _____
 - d) Capacitación del personal: _____
 - e) Expansión de mercado: _____
 - f) Otras inversiones: _____
- Detalle: _____

19. ¿Realiza algún tipo de control o medición de los procesos de la empresa?

SÍ _____

NO: _____

Si su respuesta es **NO**.

¿Por qué?: _____

Si su respuesta es **SÍ**, ¿Qué tipos de controles y mediciones se podrían realizar en la empresa?:

20. ¿Cada cuánto tiempo la empresa realiza cambios o incorpora nuevos productos o servicios?

a) Cada 6 meses: _____

b) Una vez al año: _____

c) Cada 2 años: _____

d) Cuando sea necesario: _____

21. Durante la pandemia, ¿se han realizado cambios importantes en la empresa?

SÍ _____

NO: _____

Si su respuesta es **NO**.

¿Por qué?: _____

Si su respuesta es **SÍ**, ¿Qué tipos de cambios se realizaron en la empresa?:

22. ¿Considera que la empresa cuenta con las condiciones necesarias para abrir una nueva sucursal?

SÍ _____

NO: _____

Si su respuesta es **SÍ**, ¿Cuáles son esas condiciones?:

Gracias por su apoyo a nuestra investigación.

Anexo 02. Estructura de cuestionario para la entrevista a instituciones de apoyo a las microempresas del sector comercio.



FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “Comparación de modelo de toma de decisiones estratégicas con el aplicado por las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión”

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS INSTITUCIONES QUE APOYAN EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN.

OBJETIVO: Obtener información relacionada con respecto al apoyo que brinda la institución a la microempresa del departamento de La Unión.

GARANTÍA DE PRIVACIDAD: La información que proporcione será utilizada para fines académicos, en ningún momento su utilización causará algún tipo de daño a la institución.

Nombre del Entrevistado/a: _____

Nombre de la Institución: _____

Cargo que desempeña: _____

1. ¿Qué tipo de servicios ofrece la institución a las microempresas?

2. ¿Cuáles son los principales requisitos que la institución exige de una microempresa para ser beneficiada de sus servicios?

3. ¿De qué manera apoyan a las microempresas para que sean competitivas en el mercado?

4. ¿Dentro de las asesorías que la institución ofrece a las microempresas, existen temáticas orientadas a la inversión y desarrollo de nuevos negocios?

5. ¿Considera que las microempresas aplican la mejora continua, y de qué manera la institución las apoya para su correcta implementación?

6. ¿Cómo apoya la institución en la implementación de la innovación en las microempresas?

7. ¿De qué forma la institución impulsa a las microempresas a expandirse hacia nuevos mercados?

8. De qué manera apoyan como institución a las microempresas del departamento de La Unión para que éstas tomen mejores decisiones:

9. ¿De qué forma la institución promueve la generación de empleos en las microempresas y el incremento en las ventas?

10. Como institución ¿qué perspectiva tienen para el futuro de las microempresas a nivel de departamento y país?

Gracias por su apoyo a nuestra investigación

Anexo 3. Fotografías del equipo de trabajo realizando encuestas en las microempresas del sector comercio de la ciudad de La Unión.



Anexo 4. Fotografías del equipo de trabajo realizando entrevista a CONAMYPE y CDMYPE-ADEL La Unión.



Lic. Mario Chavarría

Director CDMYPE-ADEL La Unión