



Universidad Estatal a Distancia
Vicerrectoría Académica
Sistema de Estudios de Posgrado
Escuela de Ciencias de la Administración

Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración

Tesis Doctoral

Modelo de Administración Estratégica (MAE): El caso de las empresas del sector de transporte de granos a granel.

Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador del Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración, como requisito parcial para optar por el grado académico de Doctor en Ciencias de las Administraciones.

Director de la Investigación: Dr. Fernando Zúñiga Umaña

Investigador: José Enrique Barrantes Ramírez

San José, Costa Rica
Junio, 2013

Tribunal Examinador

Esta tesis ha sido aceptada y aprobada, en su forma presente, por el Tribunal Examinador del Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración de la Escuela de Ciencias de la Administración de la Universidad Estatal a Distancia, como requisito parcial para optar por el grado académico de Doctor en Ciencias de la Administración.

Miembros del Tribunal Examinador	Firma
Doctor Víctor Hugo Fallas Araya Director del Sistema de Estudios de Posgrado	
Máster Eduardo Castillo Arguedas Director de la Escuela de Ciencias de la Administración	
Doctor Fernando Zúñiga Umaña Coordinador del Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración y Director de Tesis	
Doctora Ana Lucía Hernández Mainieri Lectora	
Doctor Carlos Marín Zamora Lector	
Postulante	Firma
José Enrique Barrantes Ramírez Estudiante investigador	

Dedicatória

A Dios

Agradecimientos

Un agradecimiento, muy especial, a todos los profesores del programa de Doctorado en Ciencias de la Administración de la UNED.

A los doctores, Ana Lucía Hernández Mainieri, Carlos Marín Zamora y Fernando Zúñiga Umaña, por su invaluable dirección y apoyo en este proceso.

Agradezco al doctor Víctor Hugo Fallas Araya, Director del Sistema de Estudios de Posgrado de la UNED, por la oportunidad que se me brindó, de participar en un programa académico de tan alto nivel.

Tabla de Contenidos

Índice de Cuadros	ix
Índice de Figuras.....	xv
Índice de Gráficos	xvi
Siglas y Acrónimos.....	xvii
Resumen	xix
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.4.1 Objetivos generales.....	20
1.4.2 Objetivos específicos.....	20
1.4.2.1 Fase de diagnóstico	20
1.4.2.2 Fase de análisis	21
1.4.2.3 Propuesta.....	21
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	21
1.5.1 Alcances.....	21
1.5.2 Limitaciones	22
CAPÍTULO II: ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO	23
2.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO	24
2.2 MARCO TEÓRICO.....	26
2.2.1 Introducción.....	26
2.2.2 Gerencia.....	27
2.2.3 Organización Industrial.....	34
2.2.4 Administración Estratégica (AE).....	37
2.2.4.1 Estrategia	44
2.2.4.2 Gerencia estratégica	81

2.2.4.3	Planeamiento estratégico	86
2.2.4.4	Medición	89
2.3	HIPÓTESIS	93
2.3.1	Definición.....	93
2.3.2	Operacionalización	95
2.3.3	Conceptos	100
2.3.3.1	Marco Estratégico: visión, misión y valores.....	101
2.3.3.2	Análisis del entorno (ambiente) externo	102
2.3.3.3	Análisis del ambiente interno.....	102
2.3.3.4	Estrategia	102
2.3.3.5	Objetivos	102
2.3.3.6	Metas	103
2.3.3.7	Planes de acción (actividades).....	103
2.3.3.8	Presupuestos (de capital y operativos)	103
2.3.3.9	Estructura de organización (roles de trabajo).....	104
2.3.3.10	Aprendizaje (capacitación)	104
2.3.3.11	Crecimiento	104
2.3.4	Diversificación	105
2.3.4.1	Innovación.....	105
2.3.4.2	Ajustes a la estrategia	105
2.3.4.3	Indicadores de resultados de gestión.....	105
2.4	CUADRO SINÓPTICO	106
	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	109
3.1	POSICIÓN EPISTEMOLÓGICA DEL INVESTIGADOR	110
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	110
3.3	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	115
3.3.1	Sujetos de información	115
3.3.2	Fuentes de información	120
3.3.2.1	Fuentes secundarias	120
3.3.2.2	Fuentes primarias.....	120

3.4	HERRAMIENTA DE MEDICIÓN.....	121
3.4.1	Cuestionario utilizado	121
3.5	ESTRUCTURA LÓGICA DEL CUESTIONARIO	121
3.5.1	Diseño del cuestionario	122
3.5.2	Indicadores.....	125
3.5.3	Metodología para la aplicación del cuestionario	127
3.6	PROCEDIMIENTO	128
3.6.1	Metodología para el cálculo de los indicadores.....	129
3.6.2	Metodología para el cálculo del modelo de administración estratégica (MAE).....	162
3.6.3	Selección de la muestra	169
3.6.4	Recolección de los datos.....	173
3.6.5	Procesamiento y análisis de los datos.....	173
	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	175
4.1	INTRODUCCIÓN.....	176
4.2	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	176
4.2.1	Análisis descriptivo de la información.....	176
4.2.1.1	Estimación del IPCo con base en niveles de aplicación del Iacae	220
4.2.2	Análisis de confiabilidad para cada índice.....	222
4.2.3	Análisis correlacional.....	224
4.2.4	Análisis de regresión	230
4.2.4.1	Análisis de regresión: empresas incluidas en la muestra.....	230
4.2.4.2	Análisis de regresión: microempresas.....	234
4.2.5	Análisis univariante de varianza (GLM).....	238
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.....	246
5.1	CONCLUSIONES.....	247
5.1.1	Sobre los Conceptos Teóricos	247
5.1.1.1	Sobre Administración Estratégica	247
5.1.1.2	Sobre Estrategia.....	248
5.1.2	Sobre los elementos que componen el concepto de la AE	251

5.1.3	Sobre la Aplicación de los conceptos de Administración Estratégica.....	265
5.1.4	Sobre el Índice de la Posición Competitiva	267
5.1.5	Sobre la asociación entre las variables	267
5.2	RECOMENDACIONES GENERALES.....	269
5.3	PROPUESTA: MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (MAE)	271

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO

ANEXO 2: MODELO DE GESTIÓN PARA LA ACTIVIDAD DE TRANSPORTE DE CARGA, DE GRANOS A GRANEL

ANEXO 3: CÁLCULO DE LOS ÍNDICES POR EMPRESA

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Cantidad de empresas formales en Costa Rica (2005-2007).....	12
Cuadro 2: Cantidad de empresas formales del sector servicios en Costa Rica (2005-2007).....	13
Cuadro 3: Consumo de energía alimentaria, proteínas y grasas.	15
Cuadro 4: Los papeles de la práctica gerencial.	32
Cuadro 5: Las competencias para ejercer la gerencia.	33
Cuadro 6: Detalle de indicadores IPCo	93
Cuadro 7: Esquema gráfico de la operacionalización de la hipótesis	97
Cuadro 8: Marco estratégico, variables e indicadores	98
Cuadro 9: Análisis continuo del entorno, variables e indicadores	98
Cuadro 10: Formación de estrategia, variables e indicadores	99
Cuadro 11: Ejecución de la estrategia, variables e indicadores	99
Cuadro 12: Evaluación de la estrategia, variables e indicadores	100
Cuadro 13: Cuadro Sinóptico, parte 1 de 2	107
Cuadro 14: Cuadro Sinóptico, parte 2 de 2	108
Cuadro 15: Clasificación de Mipymes según reglamento del MEIC.....	118
Cuadro 16: Ponderación de porcentajes para la determinación del Icaae, en los conceptos del nivel 1.....	131
Cuadro 17: Distribución primaria.....	133
Cuadro 18: Distribución secundaria de elementos que influyen en el rendimiento sobre el patrimonio.....	134
Cuadro 19: Nivel de aplicación de la Administración Estratégica.....	135
Cuadro 20: Conceptos del nivel uno del Icaae.....	136
Cuadro 21: Indicadores del concepto ME	137
Cuadro 22: Subindicadores del Nivel de Presencia de la Visión (NPVi)	138
Cuadro 23: Subindicadores del Nivel de Presencia de la Misión (NPM)	138
Cuadro 24: Subindicadores del Nivel de Presencia de los Valores (NPVa).....	139

Cuadro 25: Indicadores del concepto ACE	140
Cuadro 26: Subindicadores del indicador Percepción de la Competitividad del Mercado (PCMe).....	141
Cuadro 27: Subindicador del indicador variación en los precios (VPr).....	142
Cuadro 28: Subindicador del indicador formas de prestar el servicio (FPSe)	143
Cuadro 29: Subindicador del indicador cantidad de oferentes permanente del servicio (COPS)	143
Cuadro 30: Subindicador del indicador percepción del poder de negociación de los clientes (PPNC).....	144
Cuadro 31: Subindicador del indicador percepción del poder de negociación de los proveedores (PPNP)	144
Cuadro 32: Subindicadores del indicador nivel y periodicidad del análisis del entorno interno (NAEI)	145
Cuadro 33: Subindicador del indicador nivel de uso de las tecnologías (NUT)...	145
Cuadro 34: Subindicador del indicador nivel de endeudamiento (NE)	146
Cuadro 35: Subindicador del indicador tenencia de capital de trabajo (TKT)	146
Cuadro 36: Subindicador del indicador grado de ocupación de las unidades (GOUds).....	147
Cuadro 37: Subindicador del nivel de experiencia en la actividad (NEA).....	147
Cuadro 38: Subindicador del indicador nivel de uso de indicadores de gestión (NUIG).....	148
Cuadro 39: Subindicadores del indicador nivel de existencia de información financiera (NEIF)	148
Cuadro 40: Indicador del concepto FE	149
Cuadro 41: Subindicadores del indicador nivel de presencia de las áreas estratégicas (NPAE).....	150
Cuadro 42: Indicadores del concepto Ejecución de la Estrategia (EE)	154
Cuadro 43: Subindicador del nivel de presencia de los objetivos (Si72).....	155
Cuadro 44: Subindicador del indicador nivel de presencia de las metas (Si73)..	155

Cuadro 45: Subindicador del indicador nivel de presencia de los planes de acción (Si74)	156
Cuadro 46: Subindicador del indicador nivel de presencia de los presupuestos (Si75)	156
Cuadro 47: Subindicador del indicador nivel de presencia de una estructura de organización (Si76)	157
Cuadro 48: Subindicador del indicador nivel de capacitación (Si77).....	157
Cuadro 49: Subindicador del indicador porcentaje de crecimiento (Si78).....	157
Cuadro 50: Subindicador del indicador acciones para la diversificación (Si79) ..	158
Cuadro 51: Subindicador del indicador cantidad nominal de proyectos de innovación (Si80)	158
Cuadro 52: Subindicador del indicador decisión de variar la estrategia (Si81) ...	159
Cuadro 53: Componentes del índice de la posición competitiva (IPCo).....	160
Cuadro 54: Áreas estratégicas para impactar la competitividad de las empresas analizadas	166
Cuadro 55: Cálculo de la muestra.....	172
Cuadro 56: Distribución de la muestra	173
Cuadro 57: Ficha técnica del estudio	174
Cuadro 58: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el Marco Estratégico (ME)	179
Cuadro 59: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el ME: resumen de estadísticas descriptivas de la mediana empresa.	183
Cuadro 60: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el ME: resumen de estadísticas descriptivas de la pequeña empresa.	184
Cuadro 61: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el ME: resumen de estadísticas descriptivas de la microempresa.	185
Cuadro 62: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el ME: resumen de estadísticas descriptivas del total de empresas.	187
Cuadro 63: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el Análisis continuo del entorno (ACE).....	190

Cuadro 64: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el ACE: resumen de estadísticas descriptivas de la mediana empresa	194
Cuadro 65: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el ACE: resumen de estadísticas descriptivas de la pequeña empresa.....	194
Cuadro 66: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el ACE: resumen de estadísticas descriptivas de la microempresa	195
Cuadro 67: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el ACE: resumen de estadísticas descriptivas del total de empresas	195
Cuadro 68: Nivel de identificación de la estrategia en las empresas	197
Cuadro 69: Nivel de identificación de la estrategia en las empresas: resumen de estadísticas descriptivas por categoría de empresa	199
Cuadro 70: Nivel de aplicación de los indicadores que componen la Ejecución de la Estrategia (EE)	200
Cuadro 71: Nivel de aplicación de los indicadores que componen la EE: resumen de estadísticas descriptivas de la mediana empresa	202
Cuadro 72: Nivel de aplicación de los indicadores que componen la EE: resumen de estadísticas descriptivas de la pequeña empresa.....	203
Cuadro 73: Nivel de aplicación de los indicadores que componen la EE: resumen de estadísticas descriptivas de la microempresa	203
Cuadro 74: Nivel de aplicación de los indicadores que componen la EE: resumen de estadísticas descriptivas del total de empresas	203
Cuadro 75: Aplicación de los conceptos del nivel 1 y del lacae	206
Cuadro 76: Aplicación de los conceptos del nivel 1 y del lacae: resumen de estadísticas descriptivas de la mediana empresa	208
Cuadro 77: Aplicación de los conceptos del nivel 1 e lacae: resumen de estadísticas descriptivas de la pequeña empresa.....	208
Cuadro 78: Aplicación de los conceptos del nivel 1 e lacae: resumen de estadísticas descriptivas de la microempresa	209
Cuadro 79: Aplicación de los conceptos del nivel 1 e lacae: resumen de estadísticas descriptivas del total de empresas	209

Cuadro 80: Posición de los indicadores de gestión respecto al estándar de la actividad.....	211
Cuadro 81: Posición de los indicadores de gestión respecto del estándar: resumen de estadísticas descriptivas de la mediana empresa.....	213
Cuadro 82: Posición de los indicadores de gestión respecto del estándar: resumen de estadísticas descriptivas de la pequeña empresa.....	213
Cuadro 83: Posición de los indicadores de gestión respecto del estándar: resumen de estadísticas descriptivas de la microempresa.....	213
Cuadro 84: Posición de los indicadores de gestión respecto del estándar: resumen de estadísticas descriptivas del total de empresas.....	214
Cuadro 85: Índices: Icaae, IPCo y NAAE.....	215
Cuadro 86: Índices: Icaae, IPCo y NAAE: resumen de estadísticas descriptivas de la mediana empresa.....	217
Cuadro 87: Índices: Icaae, IPCo y NAAE: resumen de estadísticas descriptivas de la pequeña empresa.....	217
Cuadro 88: Índices: Icaae, IPCo y NAAE: resumen de estadísticas descriptivas de la microempresa.....	218
Cuadro 89: Índices: Icaae, IPCo y NAAE: resumen de estadísticas descriptivas del total de empresas.....	218
Cuadro 90: Proyección del IPCo a diferentes niveles del Icaae.....	221
Cuadro 91: Escala: Alfa de Cronbach de los indicadores del Icaae.....	223
Cuadro 92: Escala: Alfa de Cronbach de los indicadores del IPCo.....	224
Cuadro 93: Correlaciones de Pearson del Icaae y de los conceptos que lo conforman.....	226
Cuadro 94: Correlaciones de Pearson del IPCo y de los conceptos que lo conforman.....	228
Cuadro 95: Correlación de Pearson del IPCo, Icaae y del NAAE.....	229
Cuadro 96: Variables introducidas al análisis de regresión para las empresas de la muestra.....	231
Cuadro 97: Modelo de regresión para las empresas de la muestra.....	231

Cuadro 98: Anova para las empresas de la muestra	232
Cuadro 99: Coeficientes para las empresas de la muestra.....	232
Cuadro 100: Variables introducidas y eliminadas, microempresa.....	235
Cuadro 101: Resumen del modelo, microempresa	235
Cuadro 102: Anova, microempresa.....	236
Cuadro 103: Coeficientes, microempresa	236
Cuadro 104: Análisis de varianza del lacae: factores intersujetos	239
Cuadro 105: Análisis de varianza del lacae: estadísticos descriptivos	239
Cuadro 106: Análisis de varianza del lacae (variable dependiente): pruebas de los efectos intersujetos	240
Cuadro 107: Análisis de varianza del lacae: estimaciones de los parámetros....	241
Cuadro 108: Prueba de contraste de Levene del lacae	241
Cuadro 109: Análisis de varianza del IPCo: estadísticos descriptivos	243
Cuadro 110: Análisis de varianza del IPCo: pruebas de efectos intersujetos	243
Cuadro 111: Análisis de varianza del IPCo: estimaciones de los parámetros	244
Cuadro 112: Prueba de contraste de Levene del IPCo.....	244
Cuadro 113: Valoración de las áreas estratégicas ponderadas por NAAE	274
Cuadro 114: Determinación de estratos del MAE	275

Índice de Figuras

Figura 1: La Gerencia como Arte, Oficio y Ciencia	28
Figura 2: Un modelo de la práctica gerencial.	31
Figura 3: Elementos básicos del proceso de dirección estratégica.....	39
Figura 4: Proceso de toma de decisiones estratégicas	43
Figura 5: Modelo Steiner de Planificación Estratégica	54
Figura 6: Elementos de la Estructura Industrial.....	60
Figura 7: Aspectos elementales en el proceso de planeamiento, presupuestación y evaluación de la ejecutoria gerencial y estratégica	89
Figura 8: La utilización del Cuadro de Mando Integral como una estructura estratégica para la acción	90
Figura 9: Esquema gráfico de los componentes del MAE.....	167
Figura 10: Modelo de Administración Estratégica (MAE).....	276
Figura 11: Esquema del modelo de Administración Estratégica (MAE)	277

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el Marco Estratégico (ME).	181
Gráfico 2: Distribución de frecuencia del Marco Estratégico (ME).	188
Gráfico 3: Distribución de frecuencia del Análisis Continuo del Entorno (ACE) ..	192
Gráfico 4: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el Análisis Continuo del Entorno (ACE).....	193
Gráfico 5: Nivel de identificación de la estrategia en las empresas	198
Gráfico 6: Distribución de frecuencia de la Formación de la Estrategia (FE)	200
Gráfico 7: Nivel de aplicación de los indicadores que componen la Ejecución de la Estrategia (EE).....	202
Gráfico 8: Distribución de frecuencia de la Ejecución de la Estrategia (EE)	205
Gráfico 9: lacae y aplicación de los conceptos del nivel 1	207
Gráfico 10: Posición de los indicadores de gestión respecto del estándar en gráfico radial	212
Gráfico 11: Índices: lacae, IPCo y NAAE	216
Gráfico 12: Distribución de frecuencia del lacae	219
Gráfico 13: Distribución de frecuencia del IPCo.....	220
Gráfico 14: Proyección del IPCo a diferentes niveles del lacae	222
Gráfico 15: P-P normal de regresión, para las empresas de la muestra	233
Gráfico 16: De dispersión, para las empresas de la muestra.....	234
Gráfico 17: P-P normal de regresión, microempresa	237
Gráfico 18: De dispersión, microempresa	238
Gráfico 19: Medias marginales estimadas del lacae.....	242
Gráfico 20: Medias marginales estimadas del IPCo.....	245
Gráfico 21: Puntuación asignada por los empresarios a las áreas estratégicas .	273

Siglas y Acrónimos

AE	Administración estratégica.
Aeegra	Asociación de transportistas con equipos especiales de carga a granel.
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social.
Clacds	Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible.
CMI	Cuadro de mando integral.
Conarroz	Corporación Arrocera Nacional.
DR-Cafta	Dominican Republic, Central American Free Trade Agreement (Tratado de Libre Comercio (TLC) entre República Dominicana, Centroamérica -Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala y Nicaragua- y Estados Unidos).
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura).
HIID	Harvard Institute for International Development (Instituto Harvard para el Desarrollo Internacional).
lacaе	Índice de aplicación de los conceptos de administración estratégica.
Incae	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas.
IPCo	Índice de posición competitiva.
MAE	Modelo de administración estratégico.
MEIC	Ministerio de Economía Industrial y Comercio.
Mipymes	Micro, pequeña y mediana empresa.
NAAE	Nivel de aplicación de la administración estratégica.
Pymes	Pequeña y Mediana Empresa.

- RAE Real Academia Española.
- S.A. Sociedad Anónima.
- Stggc Sector de transporte de granos a granel costarricense.
- TIC Tecnologías de información y comunicación.
- US Unidad de servicio: vehículo y carreta.

Modelo de Administración Estratégica (MAE): El caso de las empresas del sector de transporte de granos a granel.

UNED

Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración
Tesis Doctoral

Investigador: José Enrique Barrantes Ramírez

Resumen

Producir en la forma de empresa implica producir en equipo y consiste en la combinación de los factores de la producción, con el objetivo de producir bienes o servicios. La administración de las empresas ha evolucionado por medio de diversas tendencias y conceptos, uno de estos es la Administración Estratégica (AE). Mediante esta metodología se pretende que las empresas subsistan, se desarrollen y alcancen su nivel máximo de productividad, considerando el entorno, sus habilidades y recursos propios. Para estudiar el impacto de la AE en los resultados de las empresas, se tomó como base de análisis el sector de transporte de granos a granel costarricense. Este sector se encuentra conformado, principalmente, por Mipymes, las cuales contribuyen, de forma significativa, en la economía costarricense. Sobre el tema no se encontraron otros estudios que permitieran contar con una plataforma de información para el análisis. En el presente trabajo de investigación se fijaron los siguientes objetivos: distinguir los elementos que componen el concepto de la AE, formular indicadores de gestión, medir los resultados y construir variables para evaluar su nivel de asociación. Adicionalmente, definir áreas estratégicas para el sector, someterlas a evaluación de los empresarios, combinarlas con los resultados de las empresas, y generar un Modelo de Administración Estratégica (MAE) que permita orientar los esfuerzos de las empresas, en procura de mejorar su competitividad. El estudio parte de la hipótesis de que existe una asociación positiva entre el grado de aplicación de los conceptos de AE y los resultados de la gestión. El trabajo de investigación se encuentra dividido en cinco capítulos: problema de investigación, antecedentes y marco teórico, metodología de la investigación, y conclusiones y propuesta.

Strategic Management Model (SMM): The case of the transport sector companies bulk grain.

UNED

Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración
Tesis Doctoral

Investigador: José Enrique Barrantes Ramírez

Abstract

Producing in the form of business involves to produce in team and is the combination of the factors of production, in order to produce goods or services. The company management has evolved through various trends and concepts, one of these is the Strategic Management (SM). By means of this methodology is intended that companies still exist and develop and reach their maximum level of productivity, considering the environment, skills and resources. To study the impact of SM in the results of companies, was taken as the basis of analysis the transport sector of costarican bulk grain. This sector is mainly composed of SMEs, which contribute significantly to the Costa Rican economy. On the subject were not found other studies that have allowed an information platform for analysis. In the present investigation the following objectives were set: to distinguish the elements that compose the concept of SM, formulate management indicators, measure results and build variables to assess their level of association. Additionally, define strategic areas for the sector, submit them to evaluation of the managers, combined with the results of the companies, and generate a Strategic Management Model (SMM), to guide the efforts of companies, seeking to improve their competitiveness. The study starts from the hypothesis that there is a positive association between the degree of implementation of the concepts of the SM and the results of management. The research work is divided into five chapters: research problem, background and theoretical framework, research methodology, conclusions and proposals.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Modelo de Administración Estratégica (MAE): El caso de las empresas del sector de transporte de granos a granel.

1.1 INTRODUCCIÓN

Una anécdota que encierra el concepto de gerencia estratégica es la siguiente:

“Alguna vez dos presidentes de compañías competidoras entre sí en la misma industria decidieron salir a acampar juntos, con el objetivo de discutir la posibilidad de formar una empresa conjunta. Caminaron y se adentraron bastante en la espesura del bosque. Súbitamente se encontraron con un gran oso pardo que, erguido sobre sus patas traseras, les lanzó un sonoro gruñido. Con sorprendente rapidez, el primer presidente se quitó la mochila del hombro y comenzó a sacar un par de zapatos para carreras. El segundo exclamó: Oye, tú no puedes ganarle corriendo a ese oso. Le contestó, entonces, el primero: Tal vez no pueda correr más que ese oso, pero con seguridad puedo correr más que tú” (Fred, 1991, p. 3).

El desarrollo social y económico, en un nivel global, comprende lograr un razonable equilibrio de todos sus actores, ya sean políticos, sociales o económicos. En este último, el campo económico, se ubica el sector empresarial, el cual conforma uno de los ejes principales y fundamentales para el desarrollo del bienestar de la población. Las empresas son parte esencial de esta función ante la sociedad. Por eso, es necesario fortalecer el estudio de herramientas y prácticas administrativas que permitan, a estas organizaciones productivas, un adecuado desarrollo y crecimiento en el largo plazo.

En este contexto y con plena vigencia, puede posicionarse el concepto de la Administración Estratégica (AE). Esta herramienta y práctica administrativa, orientadora hacia la competitividad, consiste en crear, implementar y ejecutar la estrategia en la empresa.

En el campo de la administración, se ha conceptualizado la estrategia como la definición de objetivos de largo plazo y el conjunto de criterios que permiten definir una orientación en las decisiones fundamentales, así como el conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias del giro de negocios de la empresa (Ogliastri, 2004, p. 21). La administración estratégica abarca las tareas de desarrollar una visión estratégica, definir objetivos, crear una estrategia, ponerla en acción y evaluar sus resultados, con el correspondiente redireccionamiento para lograr los objetivos de la organización.

Definir de manera formal y sistemática un plan de trabajo, es una tarea que siempre está presente en las compañías. Por medio de estos planes pretende definirse y delimitarse el horizonte; generalmente, la planeación de actividades y proyectos se realiza sobre la marcha y con esquemas de planeamiento informal. Esto ocasiona que las decisiones obedezcan a eventos particulares, que se encuentran influenciados por situaciones del momento. Aspectos de esta naturaleza, son parte del entorno que rodea el análisis en el presente estudio, contextualizado en las empresas del sector de transporte de carga a granel de Costa Rica.

El fuerte incremento de la competencia en el mercado local e internacional y los nuevos conocimientos que se generan como resultado del proceso de la globalización, presiona continuamente a las empresas para que fomenten y desarrollen habilidades con el objetivo de mantenerse competitivas¹ en su mercado y lograr una orientación clara de su posicionamiento en el largo plazo.

¹ La productividad conduce a la competitividad y al progreso: la productividad es el concepto clave para la búsqueda de la competitividad y el progreso económico. Se entiende, en primer lugar, que son las empresas mismas las que logran generar ventajas competitivas en los mercados internacionales, cuando consiguen aumentar la productividad en el uso de los recursos que emplean. Es posible que una empresa se vuelva más productiva, cuando logra aumentar la productividad de la fuerza de trabajo, cuando reduce insumos y desechos innecesarios o reduce los costos de la logística, de administración o financieros, cuando consigue elevar los precios unitarios de sus productos al mejorar su calidad o al diferenciarlos con respecto a los de la competencia y, también, cuando aumenta la productividad de la maquinaria, el equipo y demás bienes de capital que emplea en sus

Las nuevas tecnologías, la información y el conocimiento son elementos que le otorgan soporte a este entorno global.

Contreras y Rodríguez mencionan que “La generación y el tratamiento de la información desarrollan un papel central en la actividad y en la gestión. Así la información es un requisito estructural para la reducción de la incertidumbre, derivada tanto de la complejidad del entorno como de cualquier organización” (Contreras y Rodríguez, 2006, p. 122).

A su vez, Contreras y Rodríguez (2006), citando a Luhmann (1975), quien identifica cinco características del paradigma tecnológico de la información (en Castells, 1997, pp. 88-89): primero, que la información es la materia prima; segundo, el grado de penetración de los efectos de las nuevas tecnologías a toda actividad humana; tercero, la lógica de interconexión de cualquier sistema o conjunto de relaciones y actividades que utilizan estas nuevas tecnologías de la información; cuarto, la flexibilidad, y quinto, la convergencia creciente de tecnologías específicas en un sistema altamente integrado.

Sobre el concepto “Sociedades del Conocimiento” (knowledge society), Burch menciona que dicho término surge hacia finales de los años 90 y es utilizado especialmente en círculos académicos, algunas veces como alternativa del término “sociedad de la información” (Burch, 2005, p. 2).

Por su parte, cita a Abdul Waheed Khan (Subdirector General de la Unesco para la Comunicación y la Información), quien escribe:²

procesos productivos. La suma de las productividades de todas sus empresas, deriva en la productividad general de una nación. De esa forma, la productividad determina la competitividad. (Centroamérica en el siglo XXI: Una agenda para la competitividad y el desarrollo sostenible; bases para la discusión sobre el futuro de la región. Alajuela: Incae / Clacds; HIID, 1999)

² Towards Knowledge Societies. An Interview with Abdul Waheed Khan, World of Science Vol. 1, No. 4 July-September, 2003, Unesco's Natural Sciences Sector.

“La sociedad de la Información es la piedra angular de las sociedades del conocimiento. El concepto de ‘sociedad de la información’, a mi parecer, está relacionado con la idea de la ‘innovación tecnológica’, mientras que el concepto de ‘sociedades del conocimiento’ incluye una dimensión de transformación social, cultural, económica, política e institucional, así como una perspectiva más pluralista y desarrolladora. El concepto de ‘sociedades del conocimiento’ es preferible al de la ‘sociedad de la información’ ya que expresa mejor la complejidad y el dinamismo de los cambios que se están dando (...) el conocimiento en cuestión no sólo es importante para el crecimiento económico sino también para empoderar y desarrollar todos los sectores de la sociedad” (World of Science, 2003, p. 7).

Céspedes menciona que la naturaleza de la empresa irá cambiando al darle mayor énfasis a sus activos y recursos intensivos en conocimiento, generando así mayores habilidades en innovación, producción y comercialización de bienes y servicios (Céspedes, 2003, p. 9).

Tales condiciones del entorno generan exigencias para las empresas, y cada vez más se requieren habilidades gerenciales y de administración que les permitan un adecuado posicionamiento en su actividad. El concepto de administración estratégica reúne la metodología por medio de la cual pueden afrontarse los retos del mercado y orientar el accionar de las organizaciones.

Con esta metodología se pretende que las empresas tengan un desarrollo razonable en todas sus áreas, y logren indicadores operativos y financieros que les permita su subsistencia, sostenibilidad y crecimiento. Estos objetivos de empresa y de sector, son parte del desarrollo económico y social que los países buscan, con miras a lograr mejores condiciones de vida de sus habitantes.

Por esta razón, es fundamental que los estudios desarrollen instrumentos y metodologías, que permitan revisar la forma en que estos actores económicos están administrando y planificando sus actividades. Esto, con la finalidad de que las empresas desarrollen ventajas competitivas, las cuales permitan ofrecer productos y servicios a buen precio y que favorezcan los intereses de los consumidores en su etapa final.

Para analizar el tema en este trabajo de investigación, se toma la decisión de estudiar el sector de empresas de transporte de granos en Costa Rica, en su modalidad de transporte de carga a granel. Este sector tiene relevancia en virtud del tipo de empresas que lo conforman y que se clasifican como Mipymes. También, es importante dado que transportan los granos que se consumen en el país, y que se utilizan como materia prima para la producción de alimentos para animales, los que, a su vez, producen las proteínas para el consumo humano.

Lo relevante del servicio que se analiza radica en los agentes participantes de la actividad, que principalmente están constituidos por micro, pequeñas y medianas empresas, y las personas que dependen económicamente de este sector; no obstante, un elemento muy significativo es la carga que se transporta. Las importaciones de arroz que se consumen en el país, las cuales representaron el cincuenta y ocho por ciento del consumo nacional, según datos de Conarroz (2011), ingresan por medio de puerto Caldera y es transportado por estos empresarios de transporte a granel. Igualmente, ingresan al país por esta vía el maíz, la soya y el trigo, que se utilizan para la producción de los alimentos concentrados para los animales, que, a su vez, producen las carnes, huevo y el pan, que se consumen en el país.

La naturaleza del estudio conlleva la revisión de las empresas bajo el concepto de Administración Estratégica, lo cual incluye evaluar la presencia del modelo de administración, control financiero, comercialización del servicio y el seguimiento de

los resultados de la gestión, por medio de un conjunto de indicadores. En el análisis que pretende realizarse, se considera como universo el conjunto de empresas registradas ante la Asociación de transportistas con equipos de carga a granel (Aeegra), la cual agrupa el total de unidades de transporte que prestan el servicio.

De la revisión en internet y la consulta que se realizó a los representantes de la asociación de transportistas Aeegra, no se encontró evidencia de que existan otros estudios previos sobre el tema de la presente investigación, específicamente sobre la aplicación del concepto de administración estratégica en las empresas del sector de transporte de carga a granel costarricense.

El entorno mundial, la competencia, la tendencia creciente de costos de operación son aspectos que impulsan a las empresas a valorar cada día sus esquemas y prácticas administrativas. De ahí que surge la necesidad de estudiar metodologías que contribuyan a la creación de valor y maximizar sus rendimientos. El presente estudio nace de esa necesidad y se escoge el concepto de administración estratégica para analizar su aplicación en las empresas seleccionadas.

Los estudios que se realicen para fortalecer el desarrollo de las empresas contienen especial relevancia para la sociedad. Tal importancia radica en la participación de las empresas como actor fundamental en la generación de bienestar para la población de un país; también, como campo de aplicación de los estudios académicos y como demandante de conocimiento técnico y científico. El sector empresarial requiere que las universidades, instituciones y las mismas empresas, desarrollen análisis y conocimiento teórico-práctico, que permita identificar formas para lograr competitividad. Esto con el objetivo de fortalecer las operaciones y beneficiar al consumidor de bienes y servicios, generando productos y servicios competitivos y variados.

En el caso de las empresas del sector de transporte a granel, resulta de aplicación práctica conocer y evaluar si estas empresas participantes utilizan elementos que evidencien conceptos de una administración estratégica, basada en la identificación de una estrategia y su relación con indicadores de gestión que midan la capacidad para sostenerse, o crecer frente a las condiciones y los retos imperantes en el mercado. A su vez, identificar una posible correlación entre la presencia de la metodología de administración estratégica y la presencia de indicadores que muestren estabilidad o crecimiento. Dicha condición podría identificarse por medio de indicadores como: mejoramiento de equipos, crecimiento en ventas, desarrollo de proyectos de innovación, tendencia de los márgenes de rentabilidad bruta y neta, análisis del mercado e implementación de nuevos esquemas que contribuyan a la creación de valor.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un artículo de Martínez, para la BBC Mundo, afirma que las Pymes de América Latina y el Caribe han derribado un antiguo mito que aseguraba que sólo las grandes empresas son capaces de generar crecimiento económico y empleo, al aparecer como las principales creadoras de trabajo, contribuyendo así a combatir uno de los principales problemas de la región: el desempleo (Martínez, 2005).

Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), la presencia de las Pymes en la estructura económica de la región es relevante, al representar un importante porcentaje de variables como la producción, el empleo y el número de empresas.

También, indica que sólo algunas de las Pymes de la región han sido capaces de insertarse de forma exitosa tanto en los mercados internos como los internacionales, contribuyendo, efectivamente, en la estructura productiva de la economía. De ahí que es fundamental la creación de políticas de apoyo a estas empre-

sas. Sin ese apoyo, sería muy difícil que las Pymes logren sobrevivir en un mundo cada día más competitivo y que sigan contribuyendo a combatir uno de los mayores males de la región como lo es el desempleo.

Por ejemplo, Céspedes cita que es una necesidad de que Costa Rica implemente reformas con el objetivo de mejorar la eficiencia de las empresas en el plano microeconómico y, también, hace referencia al requerimiento de incluir las Pymes en la economía formal o, por lo menos, reducir la informalidad en que algunas de estas empresas desarrollan sus actividades (Céspedes, 2007, p. 90).

Por su parte, Velásquez menciona que las economías del mundo entero han dirigido su atención hacia el desarrollo y la protección de las pequeñas y medianas empresas, dado que se han identificado como un sector que está aportando de manera creciente más puntos al PIB de los países, independientemente del nivel de desarrollo que estos tengan (Velásquez, 2004, p. 75).

A su vez, el mismo Velásquez afirma que aunque no impresionen por el volumen y tengan pronóstico de éxito reservado, el impacto de las Pymes, por acumulación, es sustancial en la generación de empleo, en el desarrollo de nuevos productos y servicios, y en el crecimiento de la economía en general (Velásquez, 2004, p. 75).

En un informe de mayo de 2011 del Consejo Económico Nacional de los Estados Unidos de América, se indica que la administración Obama ha puesto nuevas iniciativas y mayores incentivos para apoyar las pequeñas empresas: recortes de impuestos, un mejor acceso al capital, mayor soporte para empresas de alto crecimiento, capacitación de trabajadores, y reducción de las barreras a la iniciativa empresarial (USA National Economic Council, 2011, p. 78).

En cuanto a la creación de empleo, en dicho informe se afirma que las pequeñas empresas de Estados Unidos son la piedra angular de las comunidades. Que son la fuente de orgullo para las familias trabajadoras, y que cada día los empresarios de Estados Unidos continúan tomando riesgos con nuevas ideas e iniciativas.

De acuerdo con el estudio de diagnóstico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas formales en Costa Rica, Brenes y Govaere, y el Sistema de Información y Conocimiento Mipymes de la UNED, concluyen que el 97,85% de las firmas formales de Costa Rica califican como Mipymes y se refieren a estas empresas como el instrumento más ágil de empleo y redistribución, así como de combate contra el deterioro de las condiciones sociales y ambientales (Brenes y Govaere, 2010, p. 66).

Otro punto importante como resultado de este diagnóstico es que las Pymes contribuyen significativamente en el empleo existente en el país, además de una significativa contribución al PIB en todas las actividades económicas. Se menciona la necesidad de direccionar adecuadamente las políticas públicas con la finalidad de que estas puedan lograr un verdadero impacto en el desarrollo de estas empresas y así contribuir socialmente en el acontecer nacional (Brenes y Govaere, 2010, pp. 52-66).

Los tratados de libre comercio, tanto regionales, en el caso de la Integración Centroamericana, el DR-Cafta y los potenciales, como el Acuerdo de Asociación con la Unión Europea o tratado con China, abren posibilidades para las Pymes: sin embargo, también existe una exposición a las inclemencias del comercio y la competencia internacional. Como puede ser una oportunidad, también puede considerarse una amenaza.

Brenes y Govaere señalan que el 55,8% de los emprendedores en la formación de empresas propias, poseen educación universitaria y 25,1% concluyeron la educación secundaria. Este es uno de los puntos importantes de revisar en el estudio que se realiza en el sector de transporte de granos y si, realmente, el nivel educativo se relaciona con la aplicación de los conceptos del Modelo de Administración Estratégica (Brenes y Govaere, 2010, p. 17).

El estudio señala que 68,2% de las empresas nuevas fueron financiadas con recursos propios del fundador. A su vez, se menciona que 51,32% de las Mipymes son de servicios, 24,13% son de comercio, 12,24% son agrícolas o de pesca y 7,72% son industriales. Se indica que sólo 3,2% de la población costarricense es empresario o empresaria, formal o semiformal (Brenes y Govaere, 2010, pp. 21; 66).

También, señala el resultado del diagnóstico 2008 de las Pymes en Costa Rica, que del total de empresas en estas clasificaciones, 77,2% son propiedad o su principal propietario son hombres y 22,8% son mujeres. En el caso de los servicios, que es el área de la presente investigación, la proporcionalidad es 74,4% para los hombres y 25,6% para las mujeres. Se indica que la edad promedio de inicio de la empresa fue de 36 años (Brenes y Govaere, 2010, pp. 13; 14).

De acuerdo con Brenes y Govaere, las empresas pueden clasificarse como formales o informales, a su vez, pueden identificarse dentro de las categorías de micro, pequeña y mediana empresa. Indica que la empresa formal posee recursos permanentes y genera ingresos superiores a los de subsistencia, tiene más de un año de operación y cumple, al menos, con dos de las siguientes obligaciones: el pago de cargas sociales (CCSS), obligaciones tributarias y obligaciones laborales (Brenes y Govaere, 2010, pp. 40; 41).

El reglamento de la Ley número 8262, del Ministerio de Economía Industria y Comercio, establece el mecanismo para clasificar las empresas en micro, pequeña y mediana empresa, a su vez, la CCSS clasifica las empresas, según el tamaño de la siguiente forma:

- Microempresa: de 1 a 5 trabajadores.
- Pequeñas: de 6 a 30 trabajadores.
- Medianas: de 31 a 100 trabajadores.
- Grandes: más de 100 trabajadores (CCSS, 2007).

De acuerdo con esta clasificación, el 98% de las empresas costarricenses clasifican como Mipymes. A su vez, se indica que estas empresas generan el 48,4% del empleo. Entre el año 2005 y el 2007, el crecimiento de las empresas formales en Costa Rica fue el siguiente: 23% las empresas medianas, 19% las empresas pequeñas, 15% las empresas grandes y 12% las microempresas (Brenes y Govaere, 2010, p. 46).

El cuadro siguiente muestra la cantidad de empresas formales por el período que comprendió el análisis y la variación con respecto al 2005.

Cuadro 1: Cantidad de empresas formales en Costa Rica (2005-2007).

Período comprendido entre el 2005 y el 2007			
Tamaño	2005	2006	2007
Microempresas	29 743	30 238	33 419
Variación		1,66%	10,52%
Pequeña empresa	10 288	11 038	12 226
Variación		7,29%	10,76%
Mediana empresa	1 837	2 083	261
Variación		13,39%	-87,47%
Totales	41 868	43 359	45 905
Variación		3,56%	5,87%

Fuente: Adaptado del Estado Nacional de las Mipymes formales (Brenes y Govaere, 2010, pp. 46-48).

En el siguiente cuadro se presenta la misma información para el sector empresarial de los servicios. Este sector, del cual forma parte la actividad de transporte, tuvo un mayor crecimiento en las empresas medianas; sin embargo, la mayor cantidad de empresas se ubica en la clasificación de las microempresas.

Cuadro 2: Cantidad de empresas formales del sector servicios en Costa Rica (2005-2007).

Período comprendido entre el 2005 y el 2007

Tamaño	2005	2006	2007
Microempresas	15 069	15 478	17 639
Variación		2,71%	13,96%
Pequeña empresa	4 998	5 442	6 306
Variación		8,88%	15,88%
Mediana empresa	943	1 104	1 211
Variación		17,07%	9,69%
Totales	21 010	22 024	25 156
Variación		4,83%	14,22%

Fuente: Adaptado del Estado Nacional de las Mipymes formales (Brenes y Govaere, 2010, pp. 46-53).

El estudio concluye que las Mipymes constituyen 97,85% del total de las empresas formales en Costa Rica y que la mitad de estas forman parte de la clasificación de los servicios (Brenes y Govaere, 2010, p. 66).

Este informe sobre el Estado Nacional de las Mipymes formales, hace énfasis en la necesidad de explotar la utilización de las tecnologías de información y de comunicación en las empresas; para ello, indica que el aprovechamiento de estas tecnologías ha evidenciado que puede contribuir de manera representativa al desarrollo humano hacia las sociedades del conocimiento.

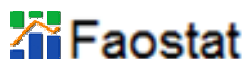
El informe indica que los principales usos de las tecnologías de información y de comunicación (TIC) en las Mipymes son la banca electrónica, comercio electrónico y aprendizaje en línea. También, se concluye que Costa Rica muestra un desempeño bajo en el uso de las TIC con respecto a una situación global (Brenes y Govaere, 2010, pp. 123-149).

Luego de constatar la importancia de las empresas clasificadas como Mipymes en la economía costarricense, se explorará el consumo de granos en Costa Rica, y como el sector transporte, conformado por esta categoría de empresas, cobra relevancia al participar de la logística para hacer llegar estos productos a las industrias productoras de alimentos.

Los granos que se consumen en el país (maíz, soja y arroz) para consumo humano o para fabricar alimentos que se utilizan para la producción de carnes, huevos, harina, y otros productos que generan proteína y energía para el ser humano, en su mayoría, importados, son trasladados a las industrias por transportistas independientes (camión con carreta granelera) desde puerto Caldera o desde los centros de producción agrícola en el territorio nacional.

Según estadísticas de la FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), que se muestran en la tabla siguiente, Costa Rica es el país centroamericano que más consume energía y proteínas. Además de la importancia que representa trasladar las materias primas para la producción de alimentos, otro aspecto a considerar es la clasificación de estas empresas como Mipymes, lo cual constituye un elemento importante en virtud de la relevancia de este tipo de empresas en el desarrollo económico del país. Como se indicó anteriormente, el 98,1% de las empresas privadas registradas en el Régimen de Salud de CCSS, son Mipymes, y la mayor cantidad de estas se concentra en los sectores de comercio y servicios.

Cuadro 3: Consumo de energía alimentaria, proteínas y grasas.



Statistics Division FAO : Consumo de energía alimentaria , proteínas y grasas

FAO Statistical Yearbook 2010	Energy			Protein			Fat		
	cal/person/day			g/person/day			g/person/day		
COUNTRIES	1999-2001	2003-2005	2005-2007	1999-2001	2003-2005	2005-2007	1999-2001	2003-2005	2005-2007
Costa Rica	2.846	2.782	2.813	73	72	74	77	82	85
El Salvador	2.554	2.599	2.585	64	70	71	59	60	63
Guatemala	2.104	2.146	2.171	56	57	57	47	54	55
Honduras	2.472	2.568	2.601	61	65	67	68	66	68
Nicaragua	2.174	2.363	2.400	54	59	62	48	52	58
Panama	2.271	2.399	2.451	64	68	71	70	62	64
World	2.726	2.753	2.778	75	76	77	74	76	79

Fuente: FAOSTAT, Statistics Division FAO 2010, FAO Statistical Yearbook 2010.
<http://www.fao.org/economic/ess/ess-publications/ess-yearbook/ess-yearbook2010/yearbook2010-consumption/en/>

De acuerdo con información suministrada por empresas de transporte, históricamente algunas de las empresas que industrializan los granos, realizaban parcialmente el transporte con camiones propios; no obstante, con el pasar del tiempo decidieron contratar el servicio a transportistas independientes. Los contratos por el servicio del transporte fueron concentrados en intermediarios, que, en algunos casos, son las mismas empresas de transporte con mayor cantidad de equipos, los cuales subcontrataban a los transportistas unitarios para prestar el servicio a las industrias.

De acuerdo con la información suministrada por los empresarios transportistas, los precios del servicio se deterioraron de forma significativa en la última década, en relación con los costos de operación de los camiones. Esta situación, también, repercute en el cumplimiento de las regulaciones legales para la actividad, en el adecuado mantenimiento de los equipos, incluyendo el aspecto sanitario y del debido cuidado de los granos durante su transporte.

El deterioro en los precios, aunado al esquema de contratación del servicio por parte de los intermediarios, originó la quiebra de muchos transportistas y fue evidente la necesidad de tomar acciones inmediatas para solventar la situación.

De acuerdo con los directivos de Aeegra, la posición financiera de algunas de las empresas de transporte no se ha visto tan afectada como otras, lo cual podría deberse a la metodología utilizada en su administración y la forma en que controlan y dirigen su negocio, lo que les permite obtener mejores resultados. La situación del sector de transportistas a granel evidencia que no existe una estrategia de mediano y largo plazo, que les permita garantizar la sostenibilidad del negocio, así como poder prestar el servicio en condiciones competitivas y rentables, cumpliendo con las normas legales vigentes para la prestación del servicio.

Esta actividad del transporte de carga pesada de granos y materias primas para las industrias procesadoras de alimentos concentrados para animales y arroceras, en las zonas de Guanacaste, Pacífico Sur, Pacífico Central, Atlántico y en el Área Metropolitana, se ha visto afectada por las variaciones en el precio de los combustibles y los demás insumos para la prestación del servicio, que principalmente son importados.

A raíz de este incremento en los costos de operación y la imposibilidad de trasladar en forma individual (cada transportista) dicho aumento al precio del servicio, originó la creación de una agrupación con el objetivo de apoyar las negociaciones de precio con las empresas industriales. Esta Asociación de transporte de carga a granel fue definida como Aeegra y agrupó la totalidad de las unidades prestatarias del servicio.

Hasta la fecha del presente estudio, esta iniciativa se mantiene principalmente bajo el esquema de apoyo o soporte en la negociación de los precios; no obstante, las constantes alzas en los insumos requeridos para la prestación del servicio, ha-

ce suponer que es insuficiente orientar los esfuerzos solamente en la vía del precio. Otro elemento que amenaza la actividad, de acuerdo con los directivos de Aeegra, es que las empresas receptoras del servicio se han organizado para contrarrestar la posición grupal de los transportistas.

Un punto adicional por considerar es la amenaza latente para los agremiados de una eventual implementación de una central granelera, lo cual debe ser objeto de análisis. Esta situación agravaría más las condiciones actuales, dado que se prevé disminuir la cantidad de equipos que se utilizarían para realizar el transporte.

El *statu quo* hace necesario que el gremio analice técnicamente su situación, a nivel individual, como sector y como agrupación particular, para lograr la sostenibilidad de la actividad. Es aquí donde surge la posibilidad de estudiar la vigencia y aplicación del concepto de Administración Estratégica en las empresas de transporte, en forma individual y como agrupación, de manera que la actividad logre sostenibilidad en el largo plazo. De igual forma, es necesario identificar si los resultados actuales, medidos por medio de indicadores de gestión, se relacionan con la aplicación de los elementos que forman parte de esta metodología de administración estratégica.

La situación actual de las empresas frente a los usuarios del servicio y las condiciones no controlables en los costos de operación, requiere que se verifique la estrategia empresarial, la planificación que se realiza, las acciones para enfrentar la problemática y la valoración de iniciativas para garantizar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

De acuerdo con Aeegra el ciento por ciento del traslado de granos desde los centros de producción agrícola o desde puerto Caldera, se realiza mediante el sis-

tema de granel. Un alto porcentaje de los transportistas son propietarios de uno o dos camiones, a los cuales se les denomina "Unitarios".

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el proceso de la investigación, el planteamiento del problema parte de la identificación y descripción de los síntomas que se observan y son relevantes de la situación, relacionándolos con las causas que lo producen.

En una investigación no se requiere que el investigador detecte solamente situaciones negativas o desfavorables; los eventos o situaciones de carácter positivo también pueden ser presentados como un "problema de investigación". De esto, se desprende que toda investigación tiene como fin avanzar en el conocimiento sobre algún tema, y que el investigador, al seleccionar y plantear el problema, refleja su percepción y su posición ante el mismo y ante la realidad en la que desea centrar la atención.

La realidad es bastante compleja y la gran mayoría de los acontecimientos no se presentan de manera aislada, debido a esto, el investigador delimita el tema con el propósito de que su investigación pueda ser específica y se desarrolle en un ámbito claro y concreto, sin apartarse de la totalidad del fenómeno que se explica por medio de la teoría propuesta (Méndez, 1995, p. 29).

Lo expuesto en la introducción y en la justificación del estudio permite formular el siguiente problema de investigación:

Como se comentó en forma amplia, el sector en estudio, el cual forma parte de las Mipymes costarricense, y que contribuye al desarrollo social y económico del país, ha visto desmejoradas sus condiciones como negocio, y posiblemente la situación financiera, sino de todas, sí de una porción importante de empresas. Este deterioro podría tener algún nivel de relación con que estas empre-

sas, físicas o jurídicas, hagan uso o apliquen, en mayor o menor grado, las técnicas que se encuentran presentes en la teoría sobre administración estratégica (AE). El estudio pretende realizar un abordaje del concepto de la AE y el nivel de uso por parte de las empresas, así como, la relación que pudiera existir entre este nivel de uso o aplicación, y el resultado operacional de estas. Con base en este marco introductorio, cabe sintetizar el problema en determinar ¿cuál es el modelo de administración estratégica, que debe emplearse en empresas del sector de transporte de granos a granel?

De acuerdo con este planteamiento central, el estudio pretende responder las siguientes preguntas: ¿qué elementos, de la metodología planteada por el concepto de administración estratégica, son utilizados por las empresas del estudio y, en qué grado los utilizan en cada una de las etapas?, ¿cuáles indicadores utilizan las empresas para medir sus resultados de gestión y, cuál es el nivel de aplicación de estos indicadores, comparados con los estándares de la actividad?, ¿cuál es el grado de relación que existe, entre los resultados de gestión de las empresas y el nivel de aplicación de la administración estratégica, en sus diferentes etapas?, ¿cuáles iniciativas estratégicas, orientadas a la sostenibilidad de las empresas y del sector, están vigentes y forman parte de las estrategias de las empresas?, ¿cuáles son los enfoques y áreas de trabajo, que pueden conformar un modelo de administración estratégico (MAE), basado en los requerimientos de los empresarios y en los conceptos teóricos, que permitan contribuir a la sostenibilidad y competitividad de las empresas y del sector? Estas interrogantes constituyen la base de la investigación.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivos generales

El presente estudio se define y enmarca en los siguientes dos objetivos generales:

1. Medir el nivel de asociación entre los resultados de las empresas del sector de transporte de granos a granel costarricense (Stggc) y la aplicación, en mayor o menor grado, de los elementos que integran el concepto de administración estratégica.
2. Diseñar un modelo teórico-práctico de administración estratégica (MAE), que permita orientar la estrategia de las empresas, dirigido a mejorar su competitividad.

1.4.2 Objetivos específicos

Con base en los dos objetivos generales se plantearon los siguientes seis objetivos específicos, cuatro para el primero y dos para el segundo. Estos objetivos específicos se agrupan en tres fases: la primera de ellas se refiere al diagnóstico de la situación o estado de la cuestión, la segunda constituye la fase de análisis, de la información obtenida en la primera fase; por último, la fase de propuesta, que materializa el cumplimiento del segundo objetivo general.

1.4.2.1 Fase de diagnóstico

- 1.1 Distinguir los elementos que componen el concepto de administración estratégica, medibles en las empresas seleccionadas del Stggc.

1.2 Formular los indicadores de gestión generales de la actividad, fundamentados en un diseño de la estructura operacional de esta.

1.3 Medir la situación actual de las empresas del Stggc, por medio de los indicadores de gestión definidos para la actividad.

1.4.2.2 Fase de análisis

1.4 Evaluar el impacto de aplicar los elementos que componen el concepto de administración estratégica, en los indicadores de gestión de las empresas definidas, considerando el grado de aplicación de estos elementos.

1.4.2.3 Propuesta

2.1 Definir las áreas estratégicas en las cuales se deben fortalecer las empresas del Stggc para mejorar su competitividad.

2.2 Proponer un modelo teórico-práctico de administración estratégica (MAE), que considere la relación entre: las áreas estratégicas para la actividad identificadas por los empresarios, los indicadores de gestión y los elementos que componen el concepto de AE.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.5.1 Alcances

El estudio abarca la población de transportistas de carga a granel de granos, de puerto Caldera y zonas productoras, a las industrias de todo el país. La limitación del estudio es el tiempo que puede tomarse para realizar las entrevistas y aplicar el instrumento, dado que algunos empresarios participan de forma irregular de la actividad.

El tema de estudio abarca el análisis y medición de la vigencia y aplicación de los conceptos que caracterizan la Administración Estratégica, para luego comparar su aplicación con los resultados de las empresas.

La investigación se realiza por medio de la aplicación del instrumento en un momento específico; no obstante, la medición de los resultados de gestión presentan dos dimensiones temporales: una de medición puntual, como es el caso de la consulta sobre la posición de la deuda respecto del activo total, y otra, una medición que considera un período previo de doce meses al momento de la aplicación del instrumento, como escenario para que el empresario ubique su respuesta. Esta última se refiere a los indicadores relacionados con las partidas financieras de resultados de operación.

1.5.2 Limitaciones

El estudio no pretende realizar un análisis o recopilación de todas las ponencias que existen sobre el tema de la Administración Estratégica; por el contrario, pretende extraer, de los autores seleccionados, los elementos que la identifican y que pueden ser utilizados por las empresas para hacer eficiente y rentable su operación. Se pretende realizar un diagnóstico de la situación actual de los transportistas y con base en este, realizar una propuesta que contribuya al mejoramiento de sus resultados, impactando la rentabilidad de los empresarios y el posicionamiento del sector. La metodología empleada, permite generalizar los resultados para los empresarios de este sector y, con las correspondientes adaptaciones, el modelo puede aplicarse a otros sectores.

CAPÍTULO II: ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

En el año de 1980, el servicio de transporte de granos se realizaba mediante la modalidad de traslado en sacos³, posteriormente, para 1985, se utilizaron las denominadas carretas paleras, que consisten en carretas cerradas en su circunferencia, con compuertas traseras y gavetas en sus pisos para descargar los granos, lo cual se identifica como mejora 1. Con estos equipos, las industrias ahorraron en costos de enfarde del producto, en los sacos y en la mano de obra; no obstante, tales mejoras en los equipos aumentaron la inversión del transportista. Esta nueva forma de operar, aunque más eficiente, no eliminó el requerimiento de mano de obra para poder realizar la descarga.

Un punto crítico, siempre es el tiempo de la descarga. Con la mejora 1 el tiempo de descarga llegó a ser de noventa minutos en promedio por camión, mejorando la eficiencia de la industria y del mismo transporte; sin embargo continuó siendo un período muy extenso. Bajo estas circunstancias, en 1990, se valoró la opción de reformar los equipos o adquirir equipos importados que permitieran una descarga automática, cuyo esfuerzo de descarga fuera mínimo y que redujera sustancialmente el tiempo de la descarga (mejora 2). Por esta razón, los transportistas invirtieron en equipos de transporte de carga a granel automáticos, con la limitante que solo para este tipo de transporte de carga funciona.

El mecanismo de contratación del servicio fue directo entre el transportista y la industria, sin que existiera la intermediación de alguna oficina de logística⁴. Como

³ El concepto de sacos corresponde a la forma de enfarde los granos. No es sinónimo de alguna medida de peso en particular.

⁴ En el momento de realizar el presente estudio, se identificó la operación de las denominadas "Oficinas de Logística", que son empresas de transporte que tienen el rol de intermediarios, contratando la carga con las industrias y subcontratando la prestación del servicio con otros transportistas. Esta intermediación tiene un costo, que en algunos casos lo asume el industrial y en otros lo asume el prestatario del servicio, por medio de una disminución en su precio de venta.

el transportista contratante no contaba con la cantidad de equipos necesarios para prestar la totalidad del servicio, este subcontractaba a otros transportistas unitarios, o la industria contrataba en forma directa con diferentes transportistas.

Con el transcurrir del tiempo y el encarecimiento de los insumos requeridos para la prestación del servicio de transporte, los márgenes de rentabilidad se fueron reduciendo a niveles que hicieron que el servicio se prestara bajo condiciones deficitarias.

Para establecer un parámetro y contar con un escenario cuantitativo de la situación histórica, se investigó con participantes del sector sobre un indicador empírico de uso común en el gremio. Este indicador está determinado por la relación entre el precio del transporte y el valor del consumo de combustible (precio/combustible).

En el año de 1990, el valor promedio del servicio de transporte tenía una relación de cuatro veces lo que consumía por concepto de combustible, es decir, si el consumo de combustible en un transporte era de ₡20 000, el valor del transporte era de ₡80 000. En el momento de realizar este estudio, un transporte de puerto Caldera a la provincia de Alajuela, tiene un valor de ₡165 000, de los cuales ₡73 000 corresponden al costo del combustible, siendo la relación en este caso de 2,26 veces, en lugar de cuatro. La relación precio-combustible disminuyó 43,5%, que sumado al incremento en los demás insumos requeridos para la prestación del servicio, hace suponer un importante deterioro en la rentabilidad del negocio.

Este aparente deterioro del margen de rentabilidad constituye uno de los principales problemas que ha enfrentado el transportista. Otro de ellos podría centrarse en la decisión de las empresas de variar algunas condiciones de la contratación del servicio, como son: la forma de pago (modalidad de pronto pago mediante

descuento de facturas), creación de oficinas de logística y fijación unilateral de precios.

También, puede considerarse como un hecho relevante el incremento de oferentes, en virtud del ingreso masivo de camiones al país, lo cual puede tener un efecto en el precio del servicio. De acuerdo con los directivos de la Aeegra, este incremento de unidades se generó, con mayor fuerza, a partir del año 2000.

Estos factores que se exponen y que representan un incremento en los costos de operación, precios de venta sin actualizarse y la situación de oferta y demanda, generan incertidumbre y riesgo para la actividad. Eventualmente, algunas empresas pudieran desaparecer del mercado si no se adaptan a las condiciones vigentes de la actividad. Estas circunstancias y hechos históricos presentan una problemática que es sujeta de investigación, que tiene relación con la situación del mercado, las empresas en particular, el esquema de administración y con las estrategias utilizadas. Producto de esta investigación, se pretende que surja una propuesta estratégica para contribuir a la sostenibilidad de las empresas y del sector.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Introducción

En este capítulo del marco teórico, se definen los conceptos directamente relacionados con el proceso de la AE, considerándolo como un modelo y con el objetivo de identificar la aplicación de esta metodología en las empresas del transporte de granos. Se describen los principales enunciados que definen los temas relacionados con la AE, para su posterior confrontación con la realidad en las empresas, mediante la medición por medio de indicadores.

La administración ordena los esfuerzos que se realizan en la empresa, combinando los eventos aislados y la información sin coherencia, para un desempeño coordinado y oportuno. La Administración es un medio para lograr que se ejecuten las acciones mediante la participación organizada de personas.

El éxito administrativo, generalmente, se mide por el grado hasta el cual se logran los objetivos. La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos colectivos de las personas; esto implica el principio de participación y cohesión grupal. Para su efectividad, requiere del uso y aplicación de conocimientos especializados, tecnología apropiada, capacitación continua, aptitudes y actitudes personales positivas, además de creatividad e ingenio del administrador.

Fred ha establecido que la Gerencia Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos (Fred, 1997, p.3).

2.2.2 Gerencia

De acuerdo con Mintzberg, la práctica gerencial es importante para cualquiera que se vea afectado por ella. Menciona que es necesario que la comprendamos mejor para que pueda mejorarse. Indica que “Los gerentes nuevos aprendieron a partir de la experiencia de lo que significaba ser gerente” (Mintzberg, 2010, p. 2).

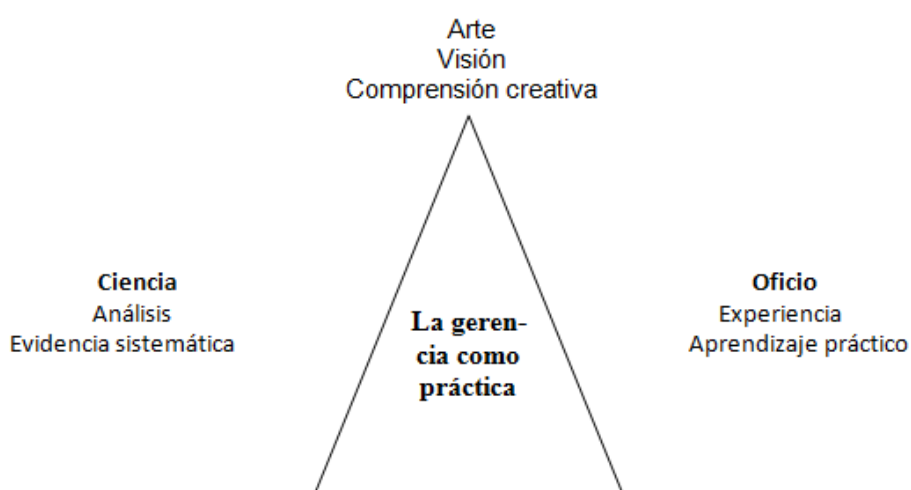
Afirma este autor, que la comprensión de la práctica gerencial no ha avanzado y menciona que en 1916, el industrial francés Fayol publicó Administración General e Industrial (traducido al inglés en 1949), en el cual decía que ejercer la gerencia es “planear, organizar, comandar, coordinar y controlar“. Ocho años después, un periódico de Montreal reportó una descripción del cargo del director general de la ciudad de la siguiente forma: “Será responsable de planear, organizar, dirigir y

controlar las actividades de la ciudad” (Lalonde, 1977, p. 1). Se indica que esa es, en general, la visión prevaleciente (Mintzberg, 2010, p. 4).

Matsushita (n.d.), quien fundó la empresa que lleva su nombre, afirmaba que “...las cosas grandes y las pequeñas cosas constituían su trabajo. Los arreglos de nivel intermedio pueden delegarse”. Mintzberg menciona que “...el liderazgo no puede limitarse a delegar la gerencia; en lugar de distinguir a los gerentes líderes, deberíamos ver a los gerentes como líderes y concebir el liderazgo como una gerencia bien practicada” (Mintzberg, 2010, p. 11).

Agrega que la gerencia se ocupa de ayudar a que las cosas se hagan en las organizaciones. De acuerdo con este rol, el autor deduce que los gerentes necesitan todo el conocimiento del que puedan hacer acopio. Y que utilizan el análisis, arraigado en el método científico, siendo que la práctica gerencial puede concebirse como algo que ocurre dentro de un triángulo donde se encuentra el arte, el oficio y el uso de la ciencia.

Figura 1: La Gerencia como Arte, Oficio y Ciencia



Fuente: Mintzberg, 2010, p. 13.

Según este esquema, se deduce lo siguiente:

“El arte es la imposición de un patrón, una visión del todo, en muchas partes dispares para crear una representación de esa visión; el arte es la imposición del orden sobre el caos” (Boettinger, 1975, p. 54; véase también Vail (1989), citado por Mintzberg, 2010, p. 13).

“Si se reúne una buena cantidad de oficio con el toque indicado de arte y, además, se usa poco la ciencia, el resultado es un trabajo que es, por encima de todo, una práctica” (Mintzberg, 2010, p. 14).

El autor define al gerente como aquella persona que es responsable por toda una organización o por una parte identificable de la organización. Concluye, que para ser un gerente eficiente o para ser un gran líder, quizá, no es tan necesario ser maravilloso, sino más bien ser normal y tener claridad mental. Afirma que los gerentes parecen adoptar determinados patrones de actividad por la naturaleza de su trabajo, que se da en un ambiente de estímulo y respuesta, que anima en el titular una preferencia clara por la acción en vivo.

Las presiones del ambiente gerencial no promueven el desarrollo de planeadores reflexivos, diga lo que diga la literatura clásica. Este trabajo engendra manipuladores adaptables de información que prefieren las situaciones concretas en vivo (Mintzberg, 2010, p. 33).

Mintzberg recapitula sobre diferentes autores en el tema de la práctica gerencial: “Henri Fayol la concebía como un control, mientras que Tom Peters la concibe como “hacer”: “No piense, haga’ es la frase que favorezco” (1990; en Wall Street, desde luego, los gerentes “hacen negocios”). Michael Porter en cambio ha equiparado la práctica gerencial con el pensamiento, en particular con el análisis: “Favorezco una serie de técnicas analíticas para desarrollar la estrategia”, escribió en *The Economist* (1987, p. 21). Otros, como Warren Bennis, han adquirido renombre entre los gerentes por el hecho de describir su trabajo como el de liderar, mientras que Herbert Simon adquirió la suya entre los académicos por haber des-

crito la práctica gerencial como un ejercicio de toma de decisiones. (la Harvard Business Review estuvo de acuerdo y durante años lo anunció en su carátula con la frase: “La revista para quienes toman decisiones”)” (Mintzberg, 2010, p. 56).

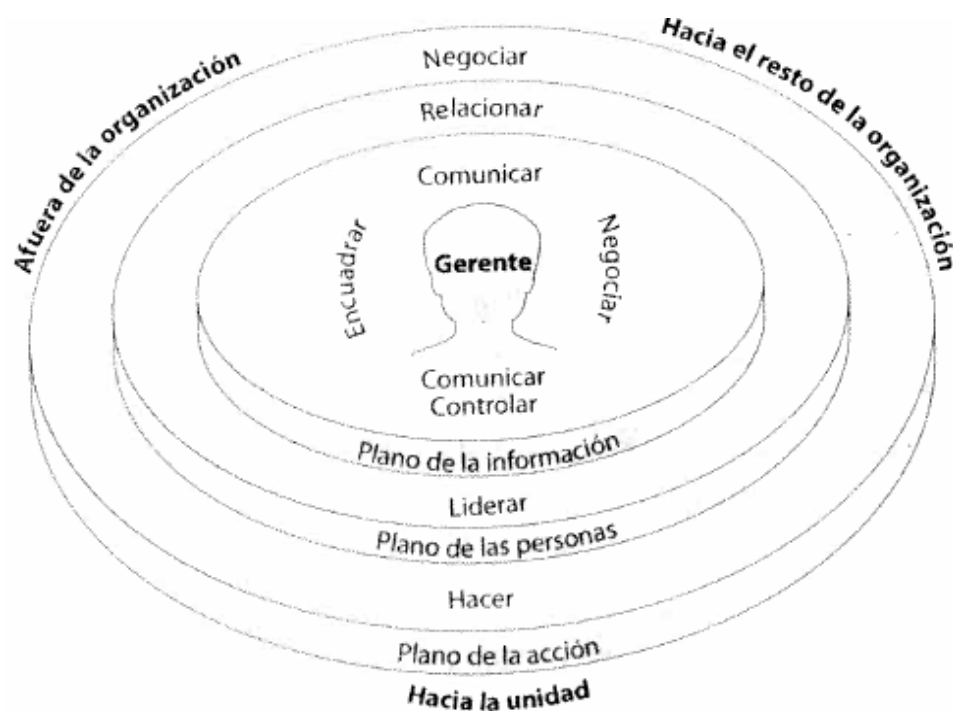
Concluye que cualquiera de ellos está equivocado, porque, a su vez, todos poseen la razón: “Practicar la gerencia no es una de esas cosas sino todas: es controlar y hacer y negociar y pensar y liderar y decidir y más, no sumado, sino combinado”.

Camacaro indica que la Gerencia es el criterio clave para guiar el estudio de las organizaciones sociales y el talento humano. La controversia en torno del concepto de Gerencia en los círculos académicos de todo el mundo se remite a la filosofía de la ciencia, la política del conocimiento, el modelo de sociedad y el concepto de ser humano como actor individual y social. Menciona que la definición de Gerencia responde a una antropología filosófica concebida a partir de los valores éticos y las opciones políticas de la sociedad civil en su diario quehacer (Camacaro, 2010, pp. 2-3).

Mintzberg (2010) desarrolló un modelo, en el cual posiciona al gerente en el centro de la organización y de su entorno. Este lo divide en dos clases: el resto de la organización y el mundo externo relevante a la organización, ya sean clientes, socios, proveedores, gobierno y otros.

La siguiente figura constituye el modelo que propuso el autor.

Figura 2: Un modelo de la práctica gerencial.



Fuente: Mintzberg, 2010: p. 62.

De acuerdo con este modelo, el autor afirma lo siguiente:

“...la gerencia se ejerce en tres planos, desde lo conceptual hasta lo concreto: con información, por medio de las personas y directamente hasta la acción... En cada plano se desempeñan dos papeles. En el plano de la información, los gerentes comunican (en derredor) y controlan (en el interior). En el plano de las personas, lideran (en el interior) y negocian (hacia afuera). Y en el plano de la acción, hacen (en el interior) y negocian (afuera). También se muestra que dentro de su cabeza, los gerentes encuadran (conciben estrategias, establecen prioridades, etc.) y establecen la agenda (su propio tiempo)” (Mintzberg, 2010, pp. 63-64).

A su vez, indica que la práctica de la gerencia involucra los siguientes papeles:

Cuadro 4: Los papeles de la práctica gerencial.

Encuadrar el trabajo y programar las labores		
	Internas	Externas
Plano de la información	Comunicar <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear • Centro Nervioso 	Comunicar <ul style="list-style-type: none"> • Vocero • Centro nervioso • Difundir
	Controlar <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar • Delegar • Designar • Distribuir • Determinar 	
Plano de las personas	Liderar <ul style="list-style-type: none"> • Vitalizar a las personas • Desarrollar a las personas • Construir equipos • Fortalecer la cultura 	Relacionarse <ul style="list-style-type: none"> • Cultivar redes • Representar • Convencer / Comunicar • Trasmitir • Amortiguar
Plano de la acción	Hacer <ul style="list-style-type: none"> • Administrar proyectos • Manejar perturbaciones 	Negociar <ul style="list-style-type: none"> • Armar coaliciones • Movilizar los apoyos

Fuente: Mintzberg, 2010, p. 117.

Establece las siguientes competencias para desempeñarse en la gerencia:

Cuadro 5: Las competencias para ejercer la gerencia.

A. Las competencias personales

1. Administrar a sí mismo, internamente (reflexionar, pensar de manera estratégica)
2. Administrar a sí mismo, externamente (el tiempo, la información, el estrés, la carrera)
3. Programar el trabajo (segmentar, establecer prioridades, programar la agenda, hacer malabares, decidir los “cuándos”)

B. Las competencias interpersonales

1. Liderar a las personas (seleccionar, enseñar / servir de mentor / entrenar, inspirar, negociar con los expertos)
2. Liderar grupos (armar equipos, resolver conflictos / mediar, facilitar los procesos, dirigir reuniones)
3. Liderar la organización (forjar cultura)
4. Administrar (organizar, asignar recursos, delegar, autorizar, sistematizar, establecer metas, considerar el desempeño)
5. Relacionar la organización (cultivar redes, representar, colaborar, promover / hacer cabildeo, proteger / almacenar información)

C. Las competencias para la información

1. Comunicar oralmente (escuchar, entrevistar, hablar / presentar / informar, escribir, recopilar información, difundir la información)
2. Comunicar por vía no oral.
3. Analizar (procesar datos, modelar, medir, evaluar)

D. Las competencias para la acción

1. Diseñar (planear, forjar, crear una visión)
2. Movilizar (apagar incendios, administrar proyectos, negociar, intervenir en política, administrar los cambios)

Fuente: Recopilado a partir de diversas fuentes; adaptado de Mintzberg (2004b, p. 260); citado por Mintzberg, 2010, p. 118).

La gerencia es responsable de delinear y ejecutar la estrategia de la empresa, de ahí la importancia de contar con un escenario teórico que permita la introducción en el campo de la administración, para luego identificar los elementos que

configuran el concepto de AE y que son los aspectos a identificar en las empresas objeto del presente estudio.

2.2.3 Organización Industrial

Un tema por considerar en el análisis de la aplicación de los conceptos de AE, es el análisis del sector en el cual operan las empresas que se estudian. Al respecto, el señor Michael Porter incorporó dicho análisis en sus estudios sobre las ventajas competitivas en las empresas, lo cual se comenta en el subtítulo de estrategia.

En un mercado ideal de libre competencia, tanto si es de bienes y servicios como si es de factores, llegarán los demandantes tratando de obtener la mayor cantidad de bienes al precio más bajo posible, de esta forma, se configura la demanda (Eumet.net, 2011).

De acuerdo con Rosales, la demanda equivale a las distintas cantidades alternativas de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir a los diferentes precios, conservando los demás determinantes constantes en un tiempo determinado. Por su parte, define la oferta como las distintas cantidades de un bien o servicio que los productores están dispuestos a llevar al mercado a distintos precios, manteniendo los demás determinantes invariables. Indica que la cantidad ofrecida de un bien varía en relación directa al precio, manteniendo invariable los otros factores (Rosales, 2004, p. 25).

Tomando como base a Pepall, Richards & Norman (2006) se presenta a continuación un extracto de los conceptos en los cuales se desarrolla el campo de la Organización Industrial.

De acuerdo con los autores, Organización industrial es el estudio de la competencia imperfecta. Se indica que los economistas industriales están interesados en mercados que se encuentran en el mundo real. Afirman que algunos de estos mercados están formados por unas cuantas grandes empresas y otros tienen una gran empresa y muchas otras pequeñas. Con respecto a los productos, algunos están muy diferenciados y otros son casi idénticos. Se indica que algunas compañías tratan de mantener los precios lo más bajo como sea posible. En otros mercados dominan la publicidad y otras formas de competencia en las que no intervienen los precios (Pepall *et al.*, 2006, p. 15).

A raíz de este entorno, se indica que las empresas en industrias imperfectamente competitivas deben tomar decisiones estratégicas, que, a su vez, tendrán efectos importantes en otros participantes en el mercado, ya sean contrincantes, proveedores o distribuidores. De esta forma, tomar una decisión, cualquiera que sea, conlleva el análisis de las posibles reacciones de los demás participantes en el mercado. Como ejemplos de tales variables estratégicas en las decisiones, los autores mencionan: precios, diseño de producto, ampliación de capacidad e investigación y desarrollo de nuevos productos (Pepall *et al.*, 2006, p. 15).

El objetivo de las empresas es maximizar sus utilidades, tanto en la competencia perfecta, como en un monopolio perfecto. Se menciona que esta condición se logra cuando la empresa produzca en el nivel en que el ingreso marginal y el costo marginal sean iguales, en donde el precio es igual al ingreso marginal para la empresa competitiva. En un mercado competitivo, el equilibrio se logra cuando el precio iguala al costo marginal. Esto significa que dicho equilibrio es eficiente, dado que maximiza la suma de los excedentes de productores y consumidores (Pepall *et al.*, 2006, p. 43).

Se indica que en el caso del monopolio puro no se llega a un resultado eficiente. La empresa monopolista entiende que puede afectar el precio de mercado y

esto se traduce en que para ella el ingreso marginal es siempre menor que el precio (Pepall *et al.*, 2006, p. 43).

Según los autores señalados, en las industrias que cuentan con pocas compañías, la interacción estratégica es un hecho común. Cada empresa es consciente del hecho de que sus decisiones sobre precios y producción tienen un efecto significativo sobre sus competidores. Cada empresa deseará tomar en cuenta la reacción anticipada de sus rivales al determinar su curso de acción. Se piensa que es razonable creer que las anticipaciones o expectativas de la empresa son racionales (Pepall *et al.*, 2006, p. 223).

Un tema que forma parte del análisis de un mercado y de la composición de su estructura, es el tema de la colusión; se indica que es un aspecto de gran interés tanto para los economistas industriales como para las autoridades antimonopolios. La teoría sugiere que los mercados en que es probable de que existan acuerdos de colusión son aquellos en los que existen unas cuantas empresas o, por lo menos, en los que unas cuantas empresas representan la mayor parte de la producción. También se indica que estos mercados suelen mostrar baja elasticidad de la demanda, obstáculos sustanciales a ingresos de nuevas empresas, productos relativamente homogéneos, funciones de costos similares entre las distintas compañías y condiciones de mercado hasta cierto punto estables (Pepall *et al.*, 2006, pp. 379-380).

Sobre las fusiones entre empresas, se cita el caso de las fusiones horizontales; se describen como combinaciones de empresas que compiten dentro de la misma industria. El resultado es un conjunto de empresas que antes eran competidoras. Las fusiones pueden considerarse un medio para crear un cartel legal. No obstante, se menciona que la teoría económica no apoya en su totalidad este punto de vista. Se comenta que muchos modelos económicos sugieren que las fusiones no

son redituables para las empresas que se fusionan, y que las que realmente se benefician son las que no lo hacen (Pepall *et al.*, 2006, pp. 415-416).

Por su parte, una fusión vertical se refiere a la unión de compañías que operan en diferentes escenarios de producción en la misma línea de productos y una fusión de conglomerado ocurre cuando se unen dos empresas que tienen poco o ningún mercado o producto comunes (Pepall *et al.*, 2006, p. 449).

2.2.4 Administración Estratégica (AE)

De acuerdo con Thompson & Strickland, el proceso de AE implica la realización de cinco tareas principales: desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige la organización, determinar objetivos, crear una estrategia, poner en práctica y ejecutar la estrategia electa de una manera eficiente y efectiva, y evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos y la estrategia (Thompson & Strickland, 2001, pp. 3-26).

Weelen y Henger (2007) indican que la administración estratégica constituye un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Agregan que este conjunto de decisiones incorporan el análisis ambiental, tanto externo como interno, la formulación estratégica, la cual identifican como planificación estratégica o de largo plazo, implementación de la estrategia, y por último, la evaluación y el control. En su concepto central, los autores mencionan que la administración estratégica debe velar por vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas, a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación (Weelen y Henger, 2007, pp. 3-4).

Weelen y Henger (2007) establecen que las empresas, por lo general, evolucionan por medio de cuatro etapas de la administración estratégica. Estas etapas son:

Planificación financiera básica: se trata del presupuesto operativo, que generalmente tiene un horizonte de un año. Se indica que esta planificación operativa constituye un esfuerzo inicial que pretende ser administración estratégica.

Planificación basada en pronósticos: en la medida en que los presupuestos operativos contribuyeron en menor medida para la planificación a largo plazo, la administración intentó trabajar con escenarios o planes a cinco años, con lo cual, además de la información financiera interna, se buscó información del ambiente, recopilando las tendencias y extrapolando tales resultados hacia el futuro. El horizonte de estos pronósticos se definió entre tres y cinco años.

Planificación estratégica orientada externamente: luego de pasar por la planificación a cinco años, la cual se tornó no muy eficiente y muy política, la administración de alto nivel tomó el control y dio inicio la planificación estratégica. Esta trata de responder a los cambios en los mercados y la competencia, mediante la utilización del pensamiento estratégico. Este tipo de planificación deriva en la formulación formal de la estrategia, de arriba hacia abajo en la organización, y deja la implementación a los niveles ejecutorios de la organización. Los planes se desarrollan a cinco años.

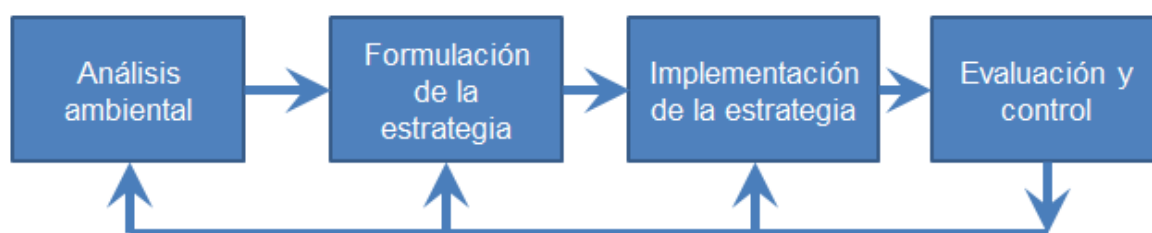
Administración estratégica: en esta etapa, el plan estratégico a cinco años es reemplazado por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización y en forma permanente. Participan grupos de trabajo formados por administradores y empleados clave. Se desarrollan planes interconectados que tienen la finalidad de lograr los objetivos principales de la organización. Estos planes incorporan aspectos de implementación, evaluación y control. Como características de

esta etapa se menciona una planificación interactiva, con opciones que surgen de cualquier parte de la organización; por lo tanto, ya no tiende de arriba hacia abajo en la organización. Se genera una participación de todos los niveles (Weelen y Henger, 2007, pp. 4-5).

Estos autores establecen en forma concreta que la administración estratégica en su esquema básico contiene cuatro elementos: análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación y control.

Esquemáticamente Weelen y Henger (2007) presentan el flujo de los elementos de la administración estratégica, de la siguiente forma:

Figura 3: Elementos básicos del proceso de dirección estratégica



Fuente: Weelen y Henger, 2007, p. 11.

Seguidamente se detallan los aspectos centrales que se tratan en cada uno de estos cuatro elementos.

Análisis ambiental: trata de la vigilancia, evaluación y difusión de información sobre factores estratégicos que provienen de los ambientes externo e interno, hacia el personal clave de la organización. Se menciona que la forma más simple de esquematizar este monitoreo de los ambientes es el denominado análisis FODA (acrónimo que se utiliza para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Formulación de la estrategia: trata del desarrollo de planes de largo plazo para administrar de forma eficaz las oportunidades y amenazas ambientales tomando como base las fortalezas y debilidades de la organización. Mencionan los autores, que este elemento incluye definir la misión corporativa, detallar los objetivos que se persiguen, las estrategias que serán desarrolladas y el establecimiento de directrices de política.

La misión se define como la declaratoria de lo que la empresa proporciona a la sociedad. El propósito o razón de la existencia de la organización incluye los valores y la filosofía de la empresa sobre su forma de realizar los negocios y el trato con sus colaboradores. Puede ser definida en forma específica o general.

Los objetivos son definidos como los resultados finales que se esperan de la actividad planificada.

La estrategia es definida por los autores como un plan maestro integral que abarca la forma en que la organización pretende alcanzar su misión y los objetivos propuestos. Un concepto importante que se menciona es que la estrategia persigue maximizar la ventaja competitiva y minimizar la desventaja competitiva. Se menciona que es común que las empresas típicas definan tres tipos de estrategias, una corporativa, otra relativa a los negocios y una de carácter funcional.

La política es definida como una directriz amplia orientada a dirigir la toma de decisiones relacionando la formulación de la estrategia con su implementación. Se refiere a parámetros o principios que debe regir las decisiones en la organización.

Implementación de la estrategia: trata de la ejecución de las estrategias y las políticas que se definieron en la etapa de formulación de la estrategia. Esta implementación es vista como un proceso de ejecución de las estrategias y políticas

mediante la aplicación de programas, presupuestos y procedimientos. Se indica que suele llamarse a este proceso “planificación operativa” e implica tomar decisiones en el día a día sobre la asignación de recursos.

Los programas son definidos como una declaración de las actividades necesarias para ejecutar un plan específico. Orienta la estrategia hacia la acción. Por su parte, los presupuestos se definen como una declaración de los programas de una corporación respecto del dinero necesario para su ejecución. El presupuesto funciona como un plan detallado de la estrategia en acción y permite proyectar los resultados mediante la herramienta de estados financieros proforma. En el caso de los procedimientos, también llamados Presupuestos Operativos Estándar (POE) son un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la forma de realizar una tarea o función.

Evaluación y control: trata del proceso de supervisión y control de las actividades y de los resultados del desempeño en la gestión. En esta etapa, busca compararse el rendimiento real con el rendimiento proyectado. Permite medir el grado de logro de los objetivos y de la misma forma permite identificar las debilidades de los planes estratégicos definidos. Genera la información necesaria para tomar medidas correctivas hacia el futuro. Se indica que la administración estratégica como tal, se justifica por su capacidad para mejorar el rendimiento de una organización, medido principalmente por medio de las utilidades y el retorno sobre la inversión (Weelen y Henger, 2007, pp. 10-18).

Weelen y Henger (2007) identificaron tres características que diferencian una decisión estratégica de otra que no lo es. Las decisiones estratégicas se ocupan del futuro a largo plazo de la organización y presentan tres características:

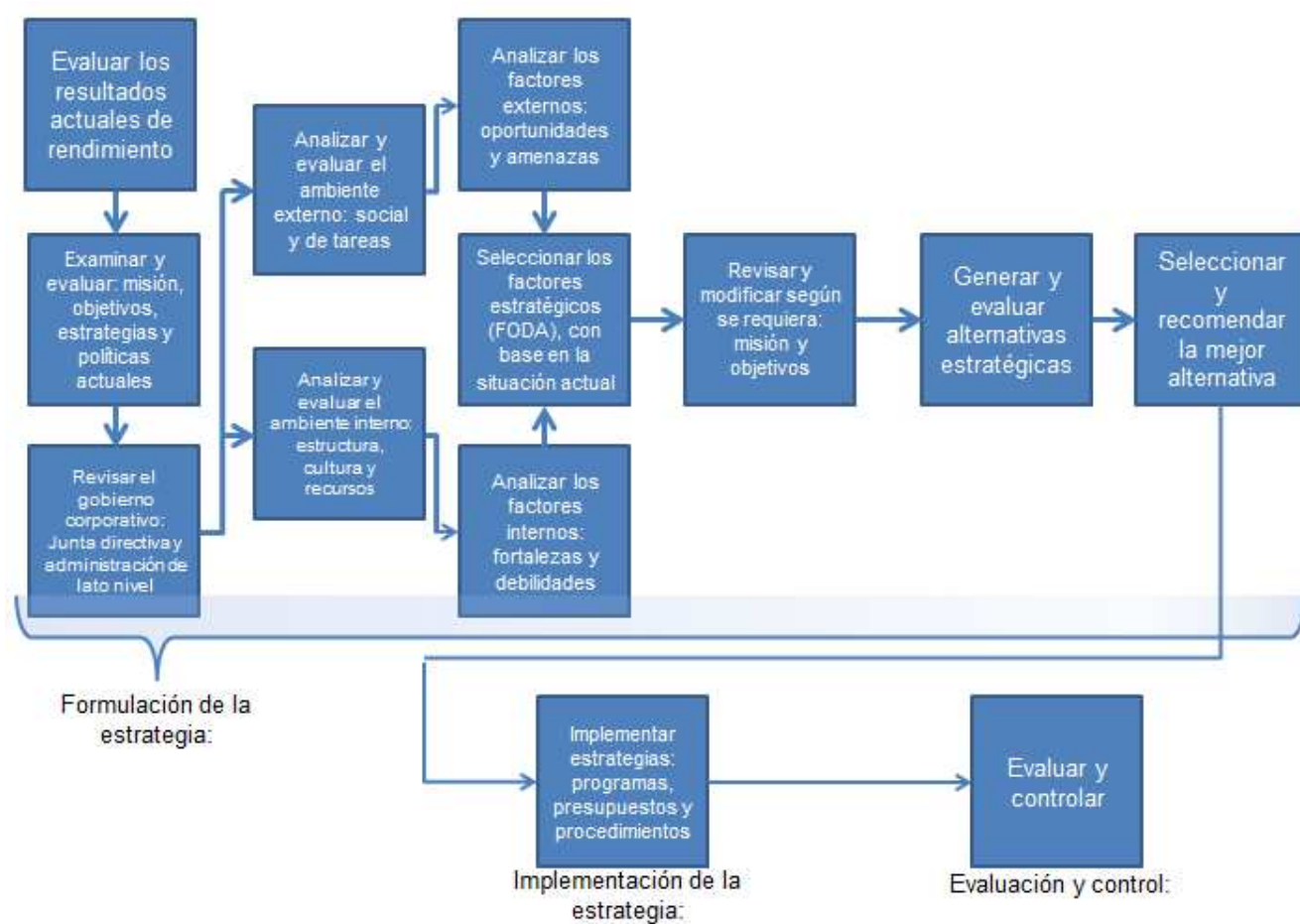
Poco comunes: generalmente son poco comunes y pueden carecer de algún precedente que pueda seguirse.

Importantes: comprometen cantidades importantes de recursos y exigen un alto nivel de compromiso del personal en todos los niveles.

Directivas: definen los precedentes para las decisiones de menor rango y las acciones futuras de la organización (Weelen y Henger, 2007, p. 20).

Los autores sintetizan el proceso de toma de decisiones por medio del siguiente esquema:

Figura 4: Proceso de toma de decisiones estratégicas



Fuente: Weelen y Henger, 2007, p. 22.

A continuación, se aborda el concepto de estrategia y la forma en que diferentes autores lo definen.

2.2.4.1 Estrategia

Los autores Sullivan & Harper indican que el trabajo duro está orientado por la estrategia. Afirman que la visión sin seguimiento es una receta segura para el fracaso. La visión y los valores llevan a las empresas a la línea de partida; hace falta mucho trabajo duro de allí a la línea final. En su esencia, la estrategia es una construcción intelectual que liga lo que uno es hoy con lo que quiere ser mañana, de un modo sustantivo y concreto (Sullivan & Harper, 1998, p. 104).

Continúan indicando los autores que la estrategia es una palabra antigua que se usa con distintos grados de precisión en varias disciplinas, que a menudo significa lo que el escritor quiere que diga. Su raíz griega, *strategos*, se refiere tanto al ejército (fuerza militar como instrumento del Estado) como al generalado (liderazgo y aplicación de la fuerza militar) (Sullivan & Harper, 1998, p. 105).

Se refieren al campo de la literatura gerencial, en la cual se tiende a ser menos preciso, y confunde con frecuencia la planeación estratégica con lo que estos autores definen como programación: fijación de metas de producción, marketing, finanzas, junto con los planes necesarios para alcanzarlos. La programación tiende a ser lineal, extendiendo hoy hacia el de mañana. En su formulación, la estrategia comienza con el mañana (la visión), y es el proceso de mirar hacia atrás e identificar las rutas críticas hacia el futuro (Sullivan & Harper, 1998, p. 105).

A su vez, Sullivan & Harper mencionan que el carácter esencial de la estrategia es que relaciona los fines con los medios. Indica que la estrategia es el conjunto de conceptos para la acción que relacionan el punto donde uno está con el punto donde quiere estar. Se refieren a esta metafóricamente como un puente, en donde los valores son la base en que se afirman los estribos de este, la orilla cercana es

la realidad de hoy y la orilla lejana es la visión, y la estrategia es el mismo puente (Sullivan & Harper, 1998, p. 105).

Shank & Govindarajan (1995) indican que el concepto de estrategia se ha definido por Andrews (1971), Ansoff (1965), Chandler (1962), Hofer y Schender (1978), Miles y Snow (1978), y otros, como un proceso por el cual los gerentes, con un horizonte entre tres y cinco años, evalúan las oportunidades ambientales externas, lo mismo que las fortalezas internas y los recursos, con la finalidad de tomar decisiones sobre las metas y los planes de acción para alcanzar esas metas. Afirman que la estrategia de una unidad de negocio u organización depende de dos aspectos interrelacionados: su misión o sus metas, y la forma en que esa empresa decida competir en el sector en el cual se desempeña, es decir, la ventaja competitiva que esta pretenda alcanzar (Shank & Govindarajan, 1995, pp. 120-121).

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, definir la misión de la compañía, fijar objetivos, desarrollo de caminos alternativos, el análisis de tales opciones y la decisión de cuales escoger. La estrategia es una praxis dirigida y orientada, con diversos grados de poder.

La ejecución de estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados, y asigne actividades de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de ejecución y formulación.

Para desarrollar una estrategia debe incluirse los siguientes elementos: un análisis de la industria en la que se compite, las fuentes de las ventajas competitivas, un análisis de los competidores existentes y potenciales, una evaluación de la

posición competitiva de la empresa, la selección de la estrategia y el proceso de ejecución.

El atractivo de la industria es tan importante para alcanzar el éxito, como lo es la propia posición de la compañía. Un plan, para ser sólido, debe evaluar factores, tales como: los cambios tecnológicos, los productos sustitutos, y la política del gobierno para el futuro. Debe incluirse un análisis explícito de las fuentes de ventajas competitivas en la industria. Dos categorías de ventajas competitivas son: costos menores y diferenciación en relación con los competidores. Por su parte, Senge indica que "...la capacidad de aprender puede llegar a ser nuestra única ventaja competitiva" (Senge, 2006, p. 11).

Para comprender las ventajas competitivas, un buen plan debe reflejar los factores que determinan la posición de costos de las empresas. Asimismo, debe incluirse una clara definición de quienes son los consumidores y que es importante para ellos en materia de productos, distribución o servicios. Toda ventaja competitiva es relativa.

Un buen plan estratégico debe incluir el mejor estimado de la posición relativa de los costos de la empresa, así como una evaluación objetiva de cuál es su situación en todas las áreas de importancia para los clientes. La estrategia que se escoja debe basarse en ventajas competitivas y la forma de conservarlas. Para desarrollar una visión estratégica, debe hacerse énfasis en las ventajas competitivas.

Thompson & Strickland identifican cinco estrategias genéricas: de liderazgo, de bajo costo, de amplia diferenciación, de proveedor de mejor costo, y de enfoque o de nicho de mercado basada en un costo más bajo. Otras de las estrategias mencionadas por los autores son: estrategias de integración vertical y ventaja competitiva, estrategias de cooperación y ventaja competitiva, estrategias ofensivas para

asegurar la ventaja competitiva y estrategias defensivas para proteger la ventaja competitiva (Thompson & Strickland, 2001, pp. 143-180).

Thompson & Strickland (2001) indican que una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores "...cuando es capaz de atraer a los clientes y defenderse de las fuerzas competitivas" (Thompson & Strickland, 2001, p. 142).

Un ejemplo de estrategia es la diversificación. Hidalgo & Ríos identifican esta opción como una opción de crecimiento (Hidalgo & Ríos, 2007, p. 5).

Brenes señala que "...la estrategia genérica depende del mercado, porque en ella se define ¿cuál es el área de prioridad?" (Brenes, 2004, p. 98). La estrategia seleccionada debe convertirse en acciones concretas que incluyan las inversiones de capital necesarias para el desarrollo de la empresa y la capacitación del personal.

Marín y Ketelhohn definen el concepto de estrategia como el conjunto de decisiones importantes, tomadas y ejecutadas con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa. Conceptualizan el proceso estratégico como dinámico y decisional, en el cual se determina la fisonomía de la empresa. Este proceso es percibido en tres etapas: visualización de la estrategia, formulación de la estrategia y ejecución de la estrategia (Marín y Ketelhohn, 1988, p. 23-24).

Por su parte Marín y Montiel sostienen que, "La estrategia abarca todas las actividades críticas de una empresa. Ofrece un sentido de unidad, dirección y propósitos. Facilita a la empresa asimilar los cambios del entorno" (Marín y Montiel, 1993, p. 38).

Indican estos autores que la definición de estrategia debe incluir las siguientes seis dimensiones:

- 1) La estrategia es la pauta de las decisiones que sigue una empresa.
- 2) La estrategia es el medio para establecer objetivos, programas de acción y prioridades en la distribución de recursos. Para alcanzar la eficacia estratégica es necesario la concordancia entre los objetivos, programas estratégicos y la asignación de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos.
- 3) La estrategia como definición del ámbito en el que va a competir la empresa.
- 4) La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas, a las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar la ventaja competitiva.
- 5) La estrategia como sistema lógico para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativo, empresarial y funcional.
 - El nivel corporativo es responsable de las tareas de mayor alcance, de definir la misión global de la empresa y de examinar las propuestas de negocios.
 - El nivel empresarial es el encargado de realizar la posición competitiva de cada unidad empresarial frente a su medio ambiente y la competencia.
 - Al nivel funcional le corresponde desarrollar capacidades en áreas claves como finanzas, infraestructura administrativa, recursos humanos, tecnología, proveeduría, manufactura, ventas y servicios.
- 6) La estrategia es la expresión de los beneficios económicos y no económicos, que la empresa pretende dar a los grupos de interés (Marín y Montiel, 1993, pp. 37-43).

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2010) publicaron una obra con el título "Safari a la estrategia", en la cual realizan una exposición sobre lo que denominaron las diez escuelas de pensamiento respecto de la formación de la estrategia. En esta exposición, los autores resumen las diferentes posturas sobre el tema de la estrategia, de ahí que se consideró conveniente incluir un extracto del texto sobre estas escuelas para el análisis en la presente investigación.

Seguidamente se presenta un extracto del texto de estos autores, a criterio del postulante, sobre los aspectos esenciales del tema de la estrategia, los cuales son parte del sustento teórico en la presente investigación.

De acuerdo con estos autores, se han formado diez escuelas de pensamiento sobre el rol de la estrategia. Estas son las siguientes:

1. Escuela de diseño: la estrategia como un proceso de concepción.
2. Escuela de planificación: la estrategia como un proceso formal.
3. Escuela de posicionamiento: la estrategia como un proceso analítico.
4. Escuela empresarial: la estrategia como un proceso visionario.
5. Escuela cognoscitiva: la estrategia como un proceso mental.
6. Escuela de aprendizaje: la estrategia como un proceso emergente.
7. Escuela de poder: la estrategia como un proceso de negociación.
8. Escuela cultural: la estrategia como un proceso colectivo.
9. Escuela ambiental: la estrategia como un proceso reactivo.
10. Escuela de configuración: la estrategia como un proceso de transformación (Mintzberg *et al.*, 2010, p.17).

Estas diez escuelas pueden ser reunidas en cuatro grupos. Las tres primeras son de naturaleza prescriptiva. Se ocupan más del modo en que debieran formularse las estrategias que de la forma en que estas se originan. Las tres escuelas siguientes (de las cuatro a la seis) consideran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias, y han estado más interesadas en describirlo que en prescribir un comportamiento ideal. Cada una de las tres escuelas subsiguientes (siete, ocho y nueve) ha tratado de ampliar el proceso de formación de estrategias más allá de lo individual, de extenderlo a otros grupos y otros actores (Mintzberg *et al.*, 2010, p.18).

El último grupo contiene solo una escuela, aunque podría argumentarse que en realidad se trata de una combinación de las demás. Se le denomina de configuración (Mintzberg *et al.*, 2010, p.19).

Hernández se refiere al pensamiento estratégico como transversal, y en esa medida vincula las diferentes dimensiones de la empresa. Indica que si la aproximación funcional (división de áreas por funciones en las empresas) desune, la estrategia une, articula y complementa (Hernández, 2007, p.121).

Los textos sobre estrategia ofrecen más o menos la siguiente definición: "...planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización" (Wright y col., 1992, p. 3; citado por Mintzberg *et al.*, 2010, p. 23).

Mintzberg indica que la estrategia, incluidas las diez escuelas arriba mencionadas, requiere varias definiciones: la estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo; la estrategia es una posición; estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades y, por último, la estrategia vista como una estratagema, es decir, una maniobra realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 23-30).

En concordancia con su definición, la estrategia establece una dirección, concentra el esfuerzo, define a la organización y proporciona consistencia. Aunque el concepto de estrategia tiene sus raíces en la estabilidad, gran parte de su estudio se concentra en el cambio (Mintzberg *et al.*, 2010, pp. 30-34).

2.2.4.1.1 Escuela de Diseño

La escuela de diseño propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas. Según sus principales defensores, “La estrategia económica será considerada como la concordancia entre la idoneidad y la oportunidad que ubica a una firma dentro de su entorno” (Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh y Porter en el Harvard Policy Textbook, 1982, p. 164; citado por Mintzberg *et al.*, 2010, p. 40).

El modelo de la escuela de diseño pone un énfasis en la evaluación de las situaciones externas e internas, siendo que la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno y la segunda especifica las virtudes y flaquezas de la organización (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 42).

Como premisas de esta escuela de diseño se identifican las siguientes:

- *La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente.*
- *La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: esa persona es la estrategia.*
- *El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal.*
- *Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado.*
- *El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva.*
- *Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza.*
- *Finalmente, sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación (Mintzberg *et al.*, 2010, pp. 48-51).*

Se afirma que la escuela de diseño ha desarrollado un vocabulario importante mediante el cual analizar las grandes estrategias, y ha proporcionado la idea cen-

tral que está presente en gran parte de las prescripciones en el campo del management estratégico: que la estrategia representa una concordancia fundamental entre la oportunidad externa y la capacidad interna (Mintzberg *et al.*, 2010, pp. 66-67).

2.2.4.1.2 Escuela de Planificación

En la denominada escuela de planificación, la estrategia debía ser guiada por un cuadro de planificadores altamente instruidos, parte de un departamento especializado en planificación estratégica con acceso al directivo principal (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 70).

El modelo básico de la planificación estratégica se centra en las siguientes ideas básicas: tomar el modelo VFOA⁵, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de éstas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de objetivos en primera instancia, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos como parte final (Mintzberg *et al.*, 2010, pp. 71-72).

A continuación los principales pasos de esta escuela:

1. *Fijar objetivos.* En lugar de pensar en los valores, como hace la escuela de diseño, quienes proponen la escuela de planificación elaboraron extensos procedimientos para explicar y, siempre que fuera posible, cuantificar los objetivos de la organización.

2. *Verificación externa.* Luego de definir los objetivos, tal como se establece en la escuela de diseño, las dos etapas siguientes son evaluar las condiciones externas e internas de la organización.

⁵ Modelo VFOA: análisis de virtudes, fortalezas, oportunidades y amenazas.

3. *Verificación interna.* Corresponde al estudio de virtudes y flaquezas de la organización.

4. *Evaluación de estrategia.* La “Creación de valor” se ha convertido en una expresión popular dentro de la comunidad de planificación, enfocada en temas como el monto de las ventas y el costo de las acciones. La mayoría de las técnicas están orientadas al análisis financiero.

5. *La etapa de puesta en operación de la estrategia.* Se indica que la descomposición es el punto medular en esta etapa. Se cita a Steiner: “Todas las estrategias deben ser divididas en subestrategias para tener éxito en la aplicación” (1979, p. 177). Los planes estratégicos a largo plazo, por lo general, de cinco años, tienen prioridad, seguidos por los planes a mediano plazo, los cuales, a su vez, preceden a los planes operativos de corto plazo, para el año siguiente. Junto con esta mecánica existe una jerarquía de objetivos, una de presupuestos, una de subestrategias (corporativas, comerciales y funcionales, consideradas más como posiciones que como perspectivas) y una de programas de acción.

Por último, todo el mecanismo compuesto por objetivos, presupuesto, estrategias y programas, es agrupado en un sistema de planes operativos, algunas veces denominado el “plan maestro”. El título de todas estas actividades relacionadas con las operaciones es “planificación”; sin embargo, el fondo es el control de las unidades o departamentos. Cada presupuesto, subobjetivo, plan operativo y programa de acción está ligado a alguna clase de unidad concreta de la organización, ya sea una división, departamento, sucursal o individuo, y se espera que se cumpla, según lo especificado.

6. *Fijar plazos para todo el progreso.* Además de la programación de las etapas del proceso, también se deben especificar los momentos precisos en que deberán ser llevadas a cabo (Mintzberg *et al.*, 2010, pp. 72-77).

Como premisas de esta escuela de planificación, Mintzberg *et al.* identifica las siguientes:

- *Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada por medio de listados y sustentada por técnicas.*
- *En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.*
- *A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosamente atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 82).*

De acuerdo con Mintzberg *et al.*, el control estratégico debe ampliar su alcance más allá de la planeación estratégica. Lo que importa es el desempeño de la organización, no el de su planificación. Indica que las buenas estrategias no se fijan en un programa, concebidas de manera inmaculada, estas pueden producirse en cualquier momento y en cualquier lugar en una organización con capacidad de adaptación (Mintzberg *et al.*, 2010, pp. 87-95).

En esta misma línea, se afirma que "...la creación efectiva de estrategia conecta la acción con el pensamiento, lo cual, a su vez, vincula la aplicación con la formulación". Mintzberg señala que se piensa para poder actuar y, también, que se actúa para poder pensar. Se prueban distintas opciones y, gradualmente, las que funcionan se convierten en patrones que luego pasan a formar las estrategias (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 97).

2.2.4.1.3 Escuela de Posicionamiento

La escuela de posicionamiento concibe la creación de estrategia como un proceso analítico. Esta escuela se refiere a los años 80, en los cuales expertos y asesores podían estudiar y recetar las estrategias específicas disponibles a las organizaciones y contextos, donde consideraban que podían funcionar mejor. Se afirma que tanto la escuela de planificación como la de diseño, no establecieron límite alguno a las estrategias posibles en cualquier situación dada. Al contrario, la escuela de posicionamiento argumentó que sólo unas pocas estrategias clave, como las posiciones en el mercado económico, son deseables en una industria determinada, y las identifica como aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes y los futuros (Mintzberg *et al.*, 2010, pp. 110-112).

Bajo este concepto de estrategias específicas, la escuela de posicionamiento se limitó a una cantidad mínima de estrategias básicas, agrupadas como categorías de estrategias y denominadas estrategias genéricas. Algunas de estas son la diferenciación de productos y la amplitud de mercado centralizada (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 112).

Las escuelas de diseño, planificación y de posicionamiento, identificadas como prescriptivas, mantienen la línea de un proceso controlado y consciente, que producía estrategias premeditadas y maduras, las cuales serían detalladas antes de su aplicación formal (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 113).

De acuerdo con Mintzberg *et al.*, las premisas de esta escuela de posicionamiento se resumen en lo siguiente:

- *Las estrategias se definen como posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.*

- *El mercado, que puede ser entendido como el contexto, es económico y competitivo.*
- *Por esta razón, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas basadas en un cálculo analítico.*
- *Los analistas desempeñan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos y análisis a los directivos que, los cuales oficialmente, controlan y definen las alternativas.*
- *De acuerdo con este proceso, las estrategias surgen ya maduras, y luego son articuladas y aplicadas. Se indica que la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas, las cuales a su vez, impulsan a la estructura organizacional (Mintzberg et al., 2010, p. 114).*

En el contexto del desarrollo de esta escuela de posicionamiento, se conceptualizan tres grupos de aportes: las máximas militares, las urgencias de asesoría de los años '70 y el estudio de propuestas empíricas de los años '80 (Mintzberg et al., 2010, p. 114).

Máximas militares

Considerando que la escuela de posicionamiento se centra en la selección de estrategias específicas, como posiciones tangibles en contextos competitivos, entonces, puede afirmarse que el inicio de esta escuela es mucho más antiguo, y podría interpretarse que es la escuela más vieja en la formación de estrategia. Sus primeros textos registrados datan de más de dos milenios y tratan sobre la selección de estrategias óptimas para posiciones específicas en el contexto de batallas militares. Estos textos codificaban y expresaban una sabiduría basada en el sentido común, y se referían a las condiciones ideales para atacar a un enemigo y defender la propia posición (Mintzberg et al., 2010, pp. 114-115).

Asesoramientos imperativos

Se indica que la escuela de posicionamiento ha sido estructurada a medida para los consultores. Se comenta que estos toman una posición cómoda, sin ningún conocimiento particular sobre una empresa, analizan los datos, elaboran escenarios con una serie de estrategias genéricas, sobre un cuadro, y escriben un informe como resultado final de su trabajo (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 125).

El desarrollo de propuestas empíricas

El aporte de estas propuestas consistió en la búsqueda empírica sistemática de relaciones entre condiciones externas y estrategias internas. “Estrategia competitiva” (Competitive Strategy) de Porter, publicado en 1980, marcó este rumbo. Se indica que Porter se dedicó a una rama de la economía llamada Organización Industrial y la adaptó a las necesidades del estratega empresarial. Según la perspectiva de Porter, la estrategia de las empresas debía basarse en la estructura del mercado donde operan. En esencia, Porter adoptó el sistema básico de la escuela de diseño y lo aplicó al ambiente externo o industrial (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 133).

Mintzberg *et al.* menciona que el trabajo de Porter, ofreció más un fundamento que una estructura; un conjunto de conceptos sobre los cuales construir, y no una estructura integrada de por sí. Entre estos conceptos, los más notables son su modelo de análisis competitivo, su conjunto de estrategia genérica y su noción de cadena de valor (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 134).

Modelo de análisis competitivo de Porter:

El modelo competitivo de Porter (1980) identifica cinco fuerzas del entorno de una organización, las cuales se menciona que son capaces de influir sobre la competencia.

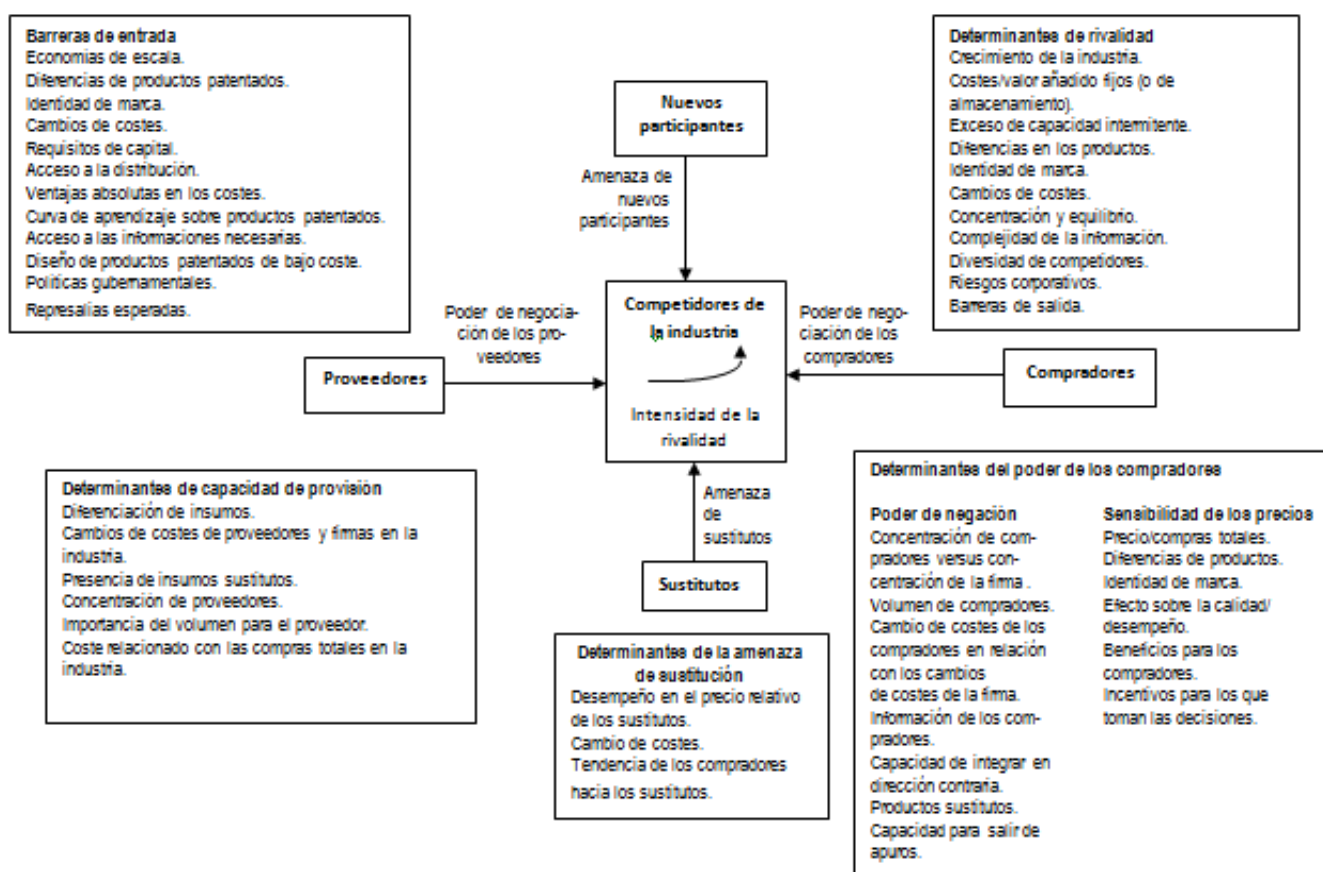
Estas fuerzas son las siguientes:

- La amenaza de nuevos concursantes.
- Poder de negociación de los proveedores de la firma.
- Poder de negociación de los clientes de la firma.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Intensidad de la rivalidad entre firmas competidores.

Se indica que las particularidades de cada una de estas fuerzas pueden explicar la necesidad de las firmas de adoptar una estrategia en especial. Si se considera la gama de posibles fuerzas externas, el estratega podría imaginar que el rango de estrategias posibles es bastante amplio; no obstante, Porter adopta la postura de que solo unas pocas estrategias genéricas sobreviven a la competencia. Este concepto, es lo que, efectivamente, define a la escuela de posicionamiento.

Esquemáticamente, el modelo se resume en el siguiente cuadro:

Figura 6: Elementos de la Estructura Industrial



Fuente: Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competencia, de Michel E. Porter, 1980; citado por Mintzberg *et al.*, 2010, p. 135.

Estrategias genéricas de Porter

De acuerdo con Mintzberg, Porter (1985, p. 11) indicó que existen dos “tipos básicos de ventajas competitivas que una firma puede poseer: bajo coste, o diferenciación” (1985, p. 11). Según el autor estas ventajas se combinan con el alcance de una empresa en particular, para producir tres estrategias genéricas que le podrían permitir a la empresa alcanzar un desempeño superior al promedio en una industria. Estas son liderazgo de costes, diferenciación y concentración.

Estas estrategias se citan a continuación:

Liderazgo de costes:

Impulsa a constituirse en el productor de más bajo coste en una industria. Se indica que la estrategia de liderazgo de costes se plasma mediante la obtención de experiencia, la inversión en instalaciones de producción a gran escala, de uso de las economías de escala y el cuidadoso control de los costes operativos totales, de lo cual el autor menciona como ejemplos los programas de reducción de personal y el management de calidad total.

Diferenciación:

El autor encuadra en esta estrategia el desarrollo de productos o servicios únicos, basados en la lealtad del cliente hacia la marca. Como ejemplo se menciona que una empresa puede ofrecer calidad superior, desempeño excepcional o características propias que la identifican, siendo estos elementos los que pueden justificar precios de venta más altos que los de sus competidores.

Concentración:

Se refiere a la ubicación de la empresa en segmentos más estrechos del mercado, por ejemplo, grupos de clientes, líneas de productos o mercados geográficos. La estrategia puede identificarse como de concentración diferenciada, o de concentración general de liderazgo de costes y, por consiguiente, menores precios de venta. Se indica que esta estrategia le permite a la firma concentrarse en el desarrollo de sus conocimientos y competencias.

La cadena de valor de Porter:

De acuerdo con Mintzberg *et al.*, en 1985, Porter introdujo un sistema al que dominó cadena de valor. En este sistema se sugiere que una firma puede dividirse en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias se identifican como las que están directamente inmersas en el flujo del producto hacia el cliente, e incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicios. Por su parte, las actividades de apoyo tienen su fundamento en el respaldo de las primarias, e incluyen adquisiciones, desarrollo de tecnologías, administración del recurso humano y provisión de la infraestructura de la firma, incluyendo finanzas, contabilidad, management general, y otros (Mintzberg *et al.*, 2010, pp. 134-141).

Mintzberg *et al.* afirman que esta escuela puede ser criticada con iguales fundamentos que a las de diseño y planificación, por la predisposición que generan. En similares condiciones que la escuela de diseño, la separación del pensamiento y la acción, basado en el análisis formal, y la aplicación de la acción en niveles inferiores, puede convertir el proceso de creación de estrategia en algo excesivamente premeditado, perjudicando el aprendizaje. Uno de los riesgos en la planificación es observar el futuro mediante una extrapolación de las tendencias presentes, basándose, principalmente, en los datos fuertes y en una total formalización del proceso de creación de estrategia (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 148).

En esta escuela de posicionamiento, la estrategia tiende a considerarse de poca amplitud, dado que es vista como una posición genérica, no como una perspectiva única. El proceso puede reducirse a una fórmula mediante la cual se selecciona una posición de una lista restringida de condiciones, o en el caso de los grupos estratégicos, la compañía se afilia a un conjunto de empresas o segmento de mercado, que establece la cartera genérica de estrategias que se deberían perseguir.

La escuela de diseño promovió la estrategia como perspectiva, e instó al diseño creativo. Lo contrario se presenta en la escuela de posicionamiento en virtud de su enfoque en las estrategias como genéricas. Las empresas pueden ser atraídas hacia conductas genéricas, tanto en sus detalles como en su orientación. Ejemplos de esto, son las imitaciones de, hoy en día, en diferentes aspectos, como lo es la presentación misma de los productos (Mintzberg *et al.*, 2010, pp. 154-155).

En síntesis, el autor afirma que la escuela de posicionamiento ha minimizado su papel de la formulación de estrategia a la realización de análisis estratégicos que apoyan ese proceso. La creación de estrategia es un proceso mucho más rico y, también, más complejo y dinámico que el ordenado y estático descrito por esta escuela. Por consiguiente, se indica que el papel de la escuela de posicionamiento es respaldar este proceso, no convertirse en él. Esta escuela ha incorporado contenidos a la planificación al desplazar el concepto de planificador por el de analista. En la práctica, las técnicas de la planificación no han realizado aportes significativos para la creación de estrategia, en su lugar, el análisis ha sido capaz de informar al proceso en forma significativa.

Las empresas deberían construir, a partir del conjunto de conceptos proporcionados por la escuela de posicionamiento, una síntesis que abarque una perspectiva más amplia dentro de esa escuela de pensamiento, e implementar vínculos con las ideas de las otras escuelas. La escuela de posicionamiento no debe utilizar sus virtuosos fundamentos para limitar la visión estratégica, sino para expandirla (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 161).

2.2.4.1.4 Escuela Empresarial (creación de estrategia como un proceso visionario)

Mintzberg *et al.*(2010) definen la escuela empresarial como una escuela de transición entre las escuelas de prescripción y las de descripción. La equipara en

alguna medida con la escuela de diseño, y menciona que por medio de esta escuela pretende entenderse el proceso de creación de estrategia a medida que se despliega.

En una posición diferente de las escuelas de planificación y de posicionamiento, la de diseño se enfocó en el liderazgo formal y arraigó la creación de estrategia en los procesos mentales del principal ejecutivo. Sin embargo, esta escuela de diseño se abstuvo de construir un entorno basado en el liderazgo. Insistió en la necesidad de un marco conceptual, desechó la intuición, y se esforzó por evitar los elementos más débiles, personalizados e idiosincrásicos del liderazgo.

La escuela empresarial concentró el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único, e hizo como punto central los procesos y estados mentales innatos de este: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción. Esta situación promueve una imagen de la estrategia como perspectiva, asociada con una presentación y un sentido de dirección, es decir, una visión.

El tema principal de esta escuela lo constituye el concepto de la visión, definido como una representación mental de la estrategia, producida en la mente del líder. Se indica que funciona como inspiración y que proporciona un sentido de lo que requiere hacerse, considerada como una idea orientadora. De esta forma, se afirma que la visión es más una especie de imagen que un plan debidamente articulado. Tal condición le permite ser flexible, de modo que el líder pueda adaptarla a sus propias experiencias. Es así que la estrategia empresarial es, a la vez, premeditada y emergente, premeditada en sus aspectos generales y su sentido de orientación, y emergente en los detalles de forma que puedan ser adaptados, según las circunstancias (Mintzberg *et al.*, 2010, pp. 164-165).

Orígenes en lo económico:

Mintzberg *et al.* citan a Joseph Schumpeter (1934) como la figura que, por primera vez, introdujo al empresario en un lugar prominente dentro del pensamiento económico. Para este, lo que más explicaba la conducta corporativa no era el hecho de llevar al máximo las ganancias sino más bien los intentos de lograrlo (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 168).

Schumpeter (1934, citado por Mintzberg *et al.*, 2010) introdujo su noción de destrucción creativa. Indicó que este es el motor que mantiene en marcha al capitalismo, y el conductor de la máquina es el empresario. Para Schumpeter, el empresario no siempre es quien aporta el capital inicial o inventa el nuevo producto, sino el que concibe la idea del negocio. Se dice que las ideas son evasivas, pero en manos de los empresarios, se fortalecen y generan rentabilidad. Mintzberg (2010) afirma que para personas como los economistas, los cuales se enfocan en los elementos tangibles de una empresa, como el dinero, la maquinaria y terrenos, la contribución de los empresarios puede parecer desconcertante; no obstante, la visión y la creatividad pueden ser menos evidentes. Schumpeter (1934, citado por Mintzberg *et al.*, 2010) se refirió a esta situación de la siguiente forma:

¿Qué han hecho [los empresarios] ? No han acumulado ninguna clase de bienes ni creado medios originales de producción, pero han empleado estos últimos en forma diferente, más apropiada, más ventajosa. “Llevaron a cabo nuevas combinaciones”... Y su beneficio, el excedente que no está sujeto a ninguna deuda, es un beneficio empresarial (1934, p. 132).

Para Schumpeter, la clave estaba en “las nuevas combinaciones”, incluyendo “...el hacer cosas nuevas, o de un modo nuevo las que ya se están haciendo” (1947, p. 151). (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 169).

¿Cómo considera el empresario el tema de la estrategia? Mintzberg (2010) sugirió cuatro características principales acerca del enfoque del empresario para abordar la creación de la estrategia.

Estas son las siguientes:

“1. En el modo empresarial, la creación de estrategia se ve dominada por la búsqueda activa de nuevas oportunidades. La organización empresarial se centra en las oportunidades; los problemas son algo secundario. Tal como escribió Drucker: “La condición empresarial requiere que la poca buena gente disponible sea adjudicada a las oportunidades en lugar de malgastarla en ‘resolver los problemas’” (1970, p. 10).

2. En la organización empresarial, el poder está centralizado en manos del principal directivo. Collins y Moore describieron al fundador-empresario como “caracterizado por una escasa disposición a ‘someterse’ a la autoridad, una incapacidad para trabajar con ella y una consiguiente necesidad de escaparle” (1970, p. 45). En este caso, se cree que el poder descansa en una persona capaz de comprometer a la organización en actividades audaces. Se trata de alguien que puede regir por mandato, basándose en su poder personal y a veces en su carisma.

3. La creación de estrategia en el modo empresarial se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre. En la organización empresarial la estrategia avanza mediante las grandes decisiones, esos “golpes audaces”. El principal directivo trabaja y prospera en condiciones inciertas, donde la organización puede obtener ganancias drásticas.

4. El crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial. Según el psicólogo David McClelland (1961), la motivación fundamental del empresario es la necesidad de logro. Ya que los objetivos de la organización no son más que la extensión de los del empresario, la meta dominante de la organización que opera en modo empresarial parecería ser el crecimiento, la manifestación más tangible de logro” (Mintzberg et al., 2010, pp. 175-178).

Mintzberg et al. (2010) citan las premisas de esta escuela empresarial en la creación de estrategia, de la siguiente forma:

- *La estrategia existe en la mente del líder como perspectiva, específicamente como un sentido de orientación a largo plazo, una visión del futuro de la organización.*
- *El proceso de formación de estrategia es, a lo sumo, semiconsciente, arraigado en la experiencia y la intuición del líder, independientemente de que éste la conciba solo o la adopte de otros para luego internalizarla en su propia conducta.*
- *El líder promueve la visión resueltamente, incluso en forma obsesiva, manteniendo un estrecho control personal sobre la aplicación, de modo de poder reformular aspectos específicos según las necesidades.*
- *De esta manera la visión estratégica se vuelve maleable, y así la estrategia empresarial tiende a ser premeditada y emergente: premeditada en su visión general y emergente en la forma en que se despliegan los detalles de la visión.*
- *Del mismo modo la organización es maleable, una estructura simple, sensible a las directivas del líder, ya sea en una nueva compañía, en una firma perteneciente a un solo individuo o en un cambio completo de una gran organización establecida, muchos de cuyos procedimientos y relaciones de poder se suspenden para que el líder visionario pueda contar con una considerable libertad de maniobra.*
- *La estrategia empresarial tiende a tomar la forma de nicho, de uno o más sectores de posición de mercado protegidos de la competencia directa (Mintzberg et al., 2010, pp. 187-188).*

De acuerdo con Mintzberg et al.(2010), esta escuela se ha referido a aspectos fundamentales de la creación de estrategia, específicamente su naturaleza proactiva, el papel del liderazgo personalizado y la visión estratégica; en especial, durante los primeros años de una empresa o Gestalt. Durante este período, las organizaciones se benefician de tal sentido de orientación e integración. A su vez, el autor menciona que las estrategias visionarias muestran un gran contraste con las estrategias comunes, o de seguimiento a otras estrategias ya implementadas, las cuales se consideran poco creativas o indiferentes.

De igual forma, Mintzberg *et al.* identifica algunas deficiencias importantes. Presenta la creación de estrategia muy ligada a la conducta de un solo individuo, sin establecer un adecuado proceso, y sumamente dependiente de su líder (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 188).

2.2.4.1.5 Escuela Cognoscitiva (creación de estrategia como un proceso mental)

Las tareas del entendimiento de la visión estratégica y la forma en que se crean las estrategias, deben incluir el estudio y análisis, de este proceso, en la mente del estratega. Mintzberg *et al.* indican que este es el trabajo de la escuela cognoscitiva, el entender este proceso en la dimensión del conocimiento humano, en especial utilizando el campo de la psicología cognoscitiva (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 194).

El autor expone que, en gran parte, los estrategas son autodidactas y desarrollan sus estructuras de conocimiento y procesos de pensamiento por medio de la experiencia directa. Tales experiencias le dan contenido a su conocimiento y este, a su vez, influye en las acciones y así sucesivamente. Esta dualidad constituye el papel central en la escuela cognoscitiva y genera dos ramas diferentes.

Para Mintzberg (2010), una rama se enfoca más en el aspecto positivista, y trata al proceso y estructuración del conocimiento como un esfuerzo por producir alguna especie de película objetiva del mundo. En este caso, la mirada es considerada como la cámara, la cual escudriña el mundo, acercándolo y alejándolo en respuesta a la voluntad de su dueño, aunque, en esta escuela, las fotografías que toma se consideran algo distorsionadas. A su vez, menciona que la otra rama lo considera como subjetivo, en este caso, la estrategia es una especie de interpretación del mundo. En esta segunda rama, la mirada se vuelve hacia adentro, hacia la forma en que la mente realiza su fotografía, de lo que ve allí afuera, entre ello: los sucesos, los símbolos, la conducta de los clientes, entre otros. Mientras la pri-

mera rama procura comprender el conocimiento como cierta clase de re-creación del mundo, ésta segunda elimina el prefijo y considera que el conocimiento crea el mundo (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 195).

Mintzberg *et al.* (2010) indican que esta escuela de pensamiento se encuentra en evolución en el tema de la formación de estrategia, ahí que identifica las siguientes premisas:

- *La formación de estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.*
- *Por ende las estrategias surgen como perspectivas -bajo la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos- que conforman la manera en que las personas se manejan con los estímulos del medio.*
- *Según la rama “objetiva” de esta escuela, los estímulos fluyen por medio de toda clase de filtros distorsionantes antes de ser decodificados por los mapas cognitivos, o bien (según la rama “subjetiva”), son simples interpretaciones de un mundo que sólo existe en términos de cómo es percibido. En otras palabras, el mundo que vemos puede ser moldeado, enmarcado y construido.*
- *Como conceptos, las estrategias son difíciles de obtener. Una vez conseguidas son considerablemente menos que óptimas, y cuando ya no resultan viables, es muy dificultoso cambiarlas (Mintzberg *et al.*, 2010, pp. 220-222).*

En esencia, la escuela cognoscitiva predica que si se quiere entender la creación de estrategias, se debe comprender la mente y el cerebro humanos. Sin embargo, se expone que esta posición de esta escuela, puede tener inferencias más importantes para la psicología cognoscitiva, como proveedoras de teorías, que para el management estratégico, como consumidor de ellas (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 224).

2.2.4.1.6 Escuela de aprendizaje (creación de estrategia como un proceso emergente)

La escuela de aprendizaje propone que los estrategas aprenden con el tiempo, en contraposición con la complejidad sugerida por la escuela cognoscitiva, la que, a su vez, invalida las prescripciones y el posicionamiento.

Lo ubica Mintzberg *et al.* (2010) como un concepto simple; sin embargo, hace la salvedad de la complejidad que conlleva su aplicación práctica. En esta escuela, se afirma que las estrategias emergen cuando las personas alcanzan un aprendizaje necesario sobre una situación, ya sea actuando individual o colectivamente, así como sobre la capacidad de la organización para administrarse con ella. Con el tiempo, se indica que este aprendizaje, converge en patrones de conducta que funcionan adecuadamente (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 226).

El autor define como premisas de esta escuela de aprendizaje las siguientes:

- *La naturaleza compleja e imprevisible del entorno de la organización, con frecuencia unida a la dispersión de las bases de conocimiento necesarias para la estrategia, evita el control premeditado; fundamentalmente, la creación de estrategia debe tomar la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo donde, en el límite, formulación y aplicación se vuelven imposibles de distinguir.*
- *Aunque el líder también debe aprender, y en ocasiones puede ser el que más lo necesita, por lo general es el sistema colectivo el que aprende: en la mayoría de las organizaciones existen muchos estrategias en potencia.*
- *Este aprendizaje se desarrolla de una manera emergente, mediante conductas que estimulan el pensamiento retrospectivo, de modo que pueda adjudicarse un sentido a la acción. Las iniciativas estratégicas son tomadas por cualquiera que cuente con las capacidades y los recursos necesarios para aprender. Esto significa*

que las estrategias pueden surgir en toda clase de extraños lugares y en formas inusuales. Algunas iniciativas son dejadas para que se desarrollen por sí mismas o se marchiten, mientras que otras son recogidas por paladines que las promueven por toda la organización y/o en el management superior, brindándoles ímpetu. De cualquier manera, las iniciativas de éxito crean corrientes de experiencia que pueden converger en patrones que se convierten en estrategias emergentes. Una vez reconocidas, éstas pueden ser transformadas en formalmente premeditadas.

- *De este modo, el papel del liderazgo no es el de preconcebir estrategias premeditadas, sino administrar el proceso de aprendizaje estratégico por medio del cual pueden emerger las nuevas estrategias. Entonces, en definitiva, el management estratégico implica trabajar con las sutiles relaciones entre pensamiento y acción, control y aprendizaje, estabilidad y cambio.*
- *De acuerdo con ello, primero las estrategias aparecen como patrones salidos del pasado; sólo después, posiblemente, como planes para el futuro; y por último, como perspectivas para orientar la conducta general (Mintzberg et al., 2010, pp. 264-265).*

La escuela de aprendizaje plasma el estudio sobre la creación de estrategia, ausente en las anteriores escuelas que se presentaron. Se basa, principalmente, en investigaciones descriptivas, que explican la forma en como las organizaciones enfrentan las situaciones complejas y cambiantes, en lugar de prescribir lo que deberían hacer estas organizaciones en tales situaciones (Mintzberg et al., 2010, p. 293).

2.2.4.1.7 La Escuela de Poder (creación como un proceso de negociación)

De acuerdo con Mintzberg et al., la denominada escuela de poder considera la formación de estrategia como un proceso abierto de influencia, caracterizado por el uso del poder y la política, para negociar estrategias favorables a intereses particulares. Esta escuela de poder se considera un continuo de la escuela de posi-

cionamiento, una al lado de la otra, sin lograr una verdadera diferenciación entre ambas (Mintzberg *et al.*, 2010, pp. 296-297).

Las relaciones de poder siempre están presentes en las organizaciones, de ahí que se puede realizar una distinción entre dos ramas de esta escuela: lo que se denomina micropoder, que se refiere al juego de la política, del poder legítimo e ilegítimo, dentro de una organización, específicamente en los procesos de management estratégico; y el macropoder, que se refiere al uso del poder por parte de la organización (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 297).

Las siguientes premisas resumen lo elemental de la escuela de poder:

- *La creación de estrategia está moldeada por el poder y la política, ya sea como proceso dentro de la organización o como la conducta de esta en su ambiente externo.*
- *La estrategia que puede resultar de este proceso tiende a ser emergente, y a tomar la forma de posiciones y estratagemas más que de perspectivas.*
- *El micropoder considera que, por medio de la persuasión, el regateo y, en ocasiones, la confrontación directa, la creación de estrategia es la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes, sin que ninguno se vuelva dominante durante un lapso significativo.*
- *El macropoder considera que la organización promueve su propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones, por medio del uso de las maniobras estratégicas y las estrategias colectivas en diversas clases de cadenas y alianzas (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 328).*

Se menciona que la escuela de poder ha contribuido con un vocabulario útil en el campo del management estratégico. Se citan como ejemplo los términos: coalición, juegos políticos, y estrategia colectiva. De igual forma, se resalta la importancia de la política en la promoción del cambio estratégico, en donde los protagonistas que pretenden mantener un *statu quo* deben ser confrontados.

2.2.4.1.8 La Escuela Cultural (creación de estrategia como un proceso colectivo)

Mintzberg *et al.* (2010) contraponen los términos poder y cultura, para conceptualizar la escuela cultural. Menciona que el poder toma una organización y la fragmenta, en cambio, la cultura une a un conjunto de personas en la entidad integrada, denominada organización. El poder se centra básicamente en el interés propio, y la cultura en el interés común (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 332).

El autor rememora sobre el descubrimiento de la cultura en el management, e indica que esta fue descubierta en los años ochenta, producto del éxito experimentado por las corporaciones japonesas. Se menciona que estas empresas parecían hacer las cosas de manera diferente de los norteamericanos, al mismo tiempo, que imitaban su tecnología.

El estudio de la cultura puede realizarse observándola desde fuera, o con una perspectiva interna, lo que es similar a las dos ramas de la escuela cognoscitiva. La primera adopta una posición objetiva sobre las razones que tienen las personas para comportarse de cierta forma, lo cual se explica por la condición única de las relaciones sociales y económicas; la segunda considera a la cultura como un proceso subjetivo de interpretación (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 333).

Seguidamente, las principales premisas o conjunto de creencias que el autor identifica en la escuela cultural:

- *“La creación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización.*
- *Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o socialización, en su mayor parte tácito y no*

verbal, aunque en ocasiones está reforzado por un adoctrinamiento más formal.

- *Por lo tanto, los miembros de una organización solo pueden describir en forma parcial las convicciones que sustentan su cultura, mientras que los orígenes y las explicaciones pueden permanecer confusos.*
- *Como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas (no siempre explicadas) y reflejada en patrones mediante los cuales los recursos o capacidades profundamente implantados en la organización se encuentran protegidos y se utilizan para lograr ventaja competitiva. Por lo tanto, la mejor manera de describir a la estrategia es como premeditada (aunque no sea completamente consciente).*
- *La cultura y -en especial- la ideología, no estimulan el cambio estratégico tanto como la perpetuación de la estrategia existente; a lo sumo, tienden a promover cambios de posición dentro de la perspectiva estratégica general de la organización” (Mintzberg et al., 2010, pp. 337-338).*

De acuerdo con el autor, la cultura es el sentido que crea un grupo de personas con el transcurrir del tiempo. Se genera mediante actividades puramente sociales, como conversar, celebrar y apenarse, pero también cuando las personas trabajan juntas en tareas comunes, incluyendo la interacción que tiene lugar entre ellas y los recursos que emplean.

Los recursos tangibles e intangibles interactúan con los miembros de una organización, para producir lo que los antropólogos denominan “cultura material”. Se dice que se origina cuando “...consciente o inconscientemente, directa o indirectamente, los objetos hechos por los humanos reflejan las creencias de los individuos que los encargaron, los fabricaron, los compraron o los usaron y, por extensión, las creencias de la sociedad a la cual pertenecían esos individuos” (Prown, 1993, p. 1; citado por Mintzberg et al., 2010, p. 347).

Afirma Mintzberg *et al.* que, en esta escuela, la formación de estrategia se convierte en la administración del conocimiento colectivo, lo cual constituye un concepto en extremo importante aunque bastante difícil de poner en práctica (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 358).

En resumen, el autor indica que la escuela cultural se aplica especialmente a ciertas clases de organizaciones, entre ellas las de naturaleza más misionera, con una rica cultura; también, a las organizaciones grandes y establecidas, cuyas culturas ancladas refuerzan a sus viejas estrategias. La escuela cultural, también, puede aplicarse a periodos particulares en la vida de las organizaciones; esto incluye un tiempo denominado, de refuerzo, donde una perspectiva estratégica es perseguida con toda energía. Esto se indica que suele conducir a un período de resistencia al cambio, donde la adaptación estratégica necesaria se ve bloqueada por la inercia de la cultura establecida, incluyendo su perspectiva estratégica. De igual forma, esta escuela permite entender los periodos de reestructuración, durante los cuales se desarrolla un nuevo enfoque en forma colectiva, e incluso un período de revolución cultural que tiende a acompañar la transformación estratégica (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 358).

2.2.4.1.9 La Escuela Ambiental (creación de estrategia como un proceso reactivo)

La escuela ambiental considera como su centro de atención lo que algunos teóricos denominan el entorno, también considerado como un elemento. En esta escuela, se le considera como un actor, y constituye su eje principal de atención y análisis.

El autor afirma que la escuela ambiental surgió de la llamada teoría de contingencia, que describía las relaciones entre dimensiones particulares del entorno y atributos específicos de la organización, por ejemplo, cuanto más estable el ambiente externo, más formalizada la estructura interna. Posterior a estos conceptos,

se expandió el tema a la creación de estrategia, por ejemplo, un ambiente estable era más favorable para la planificación. En la misma línea, surgió un grupo de teóricos de la organización que se hacían llamar ecólogos de población, y postulaban que las condiciones externas forzaban a las organizaciones a ingresar en nichos particulares, de forma que estas tenían que hacer, lo que su entorno les indicaban o eran expulsadas. Esto conllevó la exclusión de la decisión estratégica, apartándola de la organización y su liderazgo, para colocarla en el entorno. A su vez, otros teóricos llamados institucionales, afirmaban que las presiones políticas e ideológicas ejercidas por el entorno reducían, pero no eliminaban la decisión estratégica. De ahí que se expresa que las condiciones externas pasaron a delimitar el accionar de las empresas (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 363).

Seguidamente las premisas de la escuela ambiental:

- *“Al presentarse ante la organización como un conjunto de fuerzas generales, el entorno es el actor principal en el proceso de creación de estrategia.*
- *La organización puede responder a esas fuerzas, o bien, ser “expulsada” por ellas.*
- *De este modo, el liderazgo se convierte en un elemento pasivo cuya misión es leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización.*
- *Las organizaciones terminan juntándose en claros nichos de tipo ecológico, posiciones donde permanecen hasta que comienzan a escasear los recursos o las condiciones se vuelven demasiado hostiles. Entonces, mueren”* (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 363).

El entorno de las organizaciones no se comporta de forma lineal o constante, en efecto, suelen presentarse periodos con determinadas características. Se afirma que ninguna organización enfrenta un entorno totalmente munífico, complejo, hostil, dinámico o turbulento. Pueden existir lapsos de cada clase, en un mercado o en otro, con respecto a alguna tecnología particular o preferencia de los clientes. Al management le resulta de mayor utilidad una buena descripción de los tipos de

entorno, con detalles sobre las experiencias de determinadas organizaciones en momentos particulares de su historia (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 375).

2.2.4.1.10 La Escuela de Configuración (creación de estrategia como un proceso de transformación)

La escuela de configuración constituye una forma de reconciliar e integrar las posiciones y argumentos de las demás escuelas de pensamiento.

En esta escuela se identifican dos conceptos: el de configuración, que representa los estados de la organización y del contexto que la rodea; y de transformación, que se refiere al proceso de creación de estrategia. Se menciona a una organización que adopta estados de existencia, en tal caso la creación de estrategia se convierte en un proceso de pasar de un estado al otro, con lo cual, la transformación es una consecuencia inevitable de la configuración. Existen etapas de coherencia y otras de cambio (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 382).

El autor menciona que la estrategia tiene relación directa con la continuidad, aunque parte de su teoría se refiera a los procesos de cambio. Tal continuidad se establece, ya sea como plan premeditado para establecer patrones de conducta o como modelo emergente para definir esos patrones. Según este concepto, aunque el proceso de creación de estrategia proponga cambiarse la dirección que lleva una organización, las estrategias resultantes estabilizan esa dirección. La escuela de configuración describe la estabilidad relativa de la estrategia dentro de determinados estados de la organización y del entorno, interrumpidos por saltos ocasionales y drásticos hacia otros nuevos estados (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 383).

Esta escuela considera que el proceso de cambio conlleva un fuerte impacto para la organización, de forma que se logre una transformación total o una revitalización. Esto, a su vez, implica destruir las conductas fuertemente enraizadas en la

empresa, de modo que se realice el cambio de estado de la forma más rápida posible, y que estos periodos de transición no hagan perder su identidad a la organización.

Las siguientes son las premisas de la escuela de configuración: (El autor menciona que tales premisas abarcan a las anteriores escuelas, con la característica de que cada una incluye la definición de un contexto).

- *“La mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable de sus características: durante un lapso posible de distinguir, adopta una forma particular de estructura que combina con un tipo particular de contexto, el cual la lleva a embarcarse en determinadas conductas que dan lugar a un conjunto peculiar de estrategias.*
- *Cada tanto, estos periodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación: un salto cuántico hacia otra configuración.*
- *Con el correr del tiempo, estos estados sucesivos de configuración y periodos de transformación pueden ordenarse en secuencias regulares, por ejemplo describiendo ciclos vitales de las organizaciones.*
- *Por lo tanto, la clave del management estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor parte del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización.*
- *De acuerdo con ello, el proceso de creación de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto. En otras palabras, las propias escuelas de pensamiento sobre formación de estrategia representan configuraciones particulares.*

- *Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, o tal vez de estratagemas⁶, pero nuevamente, cada una en su propio momento y considerando su propia situación” (Mintzberg et al., 2010, pp. 386-387).*

La escuela de configuración presenta un ordenamiento en el proceso de creación de estrategia, condición relevante para el management estratégico. Afirma el autor que, cada proceso de creación de estrategia debe combinar diferentes puntos de las escuelas de pensamiento. En cualquier organización siempre estarán presentes los aspectos mentales, sociales, las demandas del entorno, la energía del liderazgo, y las fuerzas de la organización. Los procesos de estrategia siempre tendrán elementos de formación premeditada y emergente, así como el aprendizaje y el elemento de control.

En el tema de la práctica, también se presentan diferentes estadios; en algunas ocasiones, se vuelve más cognoscitiva en lo individual que interactiva en lo social. Ciertas estrategias se presentan como más racionalmente premeditadas, en especial en las industrias maduras, mientras que otras tienden a ser más adaptables y emergentes, como en las industrias dinámicas de alta tecnología. En ocasiones, el entorno puede ser muy exigente, con lo cual los líderes empresariales deben ser capaces de maniobrar en medio de ello. Se menciona que existen etapas y periodos identificables en la creación de estrategia, no en un sentido absoluto sino como tendencias marcadas (Mintzberg et al., 2010, p. 461).

La escuela de posicionamiento mira hacia atrás, a los datos históricos, los cuales son analizados y considerados para la creación de estrategia. Por otra parte, están las escuelas de planificación, de diseño y empresarial. La primera mira hacia adelante, pero, a corta distancia, para programar las estrategias que fueron crea-

⁶ Estratagema: (Del lat. *strategēma*, y este del gr. *στρατήγημα*). Ardid de guerra. Astucia, fingimiento y engaño artificioso. (Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, [en línea]. Consultado 31 de enero del 2012. http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=estratagema)

das de alguna otra manera, en tanto, que la de diseño mira mucho más adelante, hacia una perspectiva estratégica. La empresarial mira más allá y, también, al costado, superando los impedimentos inmediatos hacia una visión única del futuro.

Las escuelas de aprendizaje y de poder miran hacia abajo, más interesadas en los detalles y aspectos específicos. El aprendizaje mira al suelo, algunas veces, a las raíces. En cierto sentido, el poder mira más abajo, hacia lugares que las organizaciones no siempre quieren mostrar. Mirar abajo desde arriba es la escuela cultural, basada en las convicciones, mientras que muy por encima se encuentra la escuela ambiental. En contraste con la escuela cognoscitiva, que trata de mirar dentro del proceso, la escuela de configuración mira todo a su alrededor.

El autor concluye que las diez escuelas observan el mismo proceso, cada una a su manera. Se espera que juntas puedan contribuir a que los managers vean a través de todos los aspectos involucrados y no solamente las partes (Mintzberg *et al.*, 2010, pp. 465-467).

La buena práctica es lo que requieren las organizaciones, más que teorías ingeniosas, de ahí que se considera positivo la aparición de híbridos de las escuelas. Esto significa que el campo del pensamiento estratégico está llegando a su madurez, y que la práctica ha comenzado a volverse más compleja.

La creación de estrategia se considera como diseño con criterio, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente; es transformación y perpetuación; debe comprender el conocimiento individual y la interacción social, la cooperación al igual que el conflicto; tiene que analizar antes, programar después y negociar durante; y todo esto debe ser en respuesta a un entorno que puede ser exigente (Mintzberg *et al.*, 2010, pp. 467-469).

2.2.4.2 Gerencia estratégica

El proceso de Gerencia Estratégica puede describirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La Gerencia Estratégica no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto. Se trata, más bien, de un intento por organizar la información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

Peter Drucker afirma que "...la tarea primordial de la Gerencia Estratégica consiste en pensar en la misión del negocio." (Drucker, 1974, p. 611; citado por Fred, 1991, p. 3). Las decisiones estratégicas se basan principalmente en criterios y análisis objetivos, y no en experiencias pasadas. Estrategia es el camino, es la decisión que permitirá el logro de una visión (Carponi, n.d.).

El concepto de gestión estratégica ha sido llevado a diferentes campos y áreas dentro de las organizaciones, por ejemplo, el Dr. Juran se refiere a la gestión estratégica de la calidad, y lo define como un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa (Juran, 1990, p. 169).

Otro ejemplo es el área de gerencia estratégica de costos, el cual según los autores Shank & Govindarajan, es el resultado de una combinación o mezcla del análisis de los conceptos: cadena de valor, posicionamiento estratégico y las causales de los costos (Shank & Govindarajan, 1995, pp. 15-32).

El cambio constante en las empresas las lleva a niveles elevados de complejidad, afectando aceleradamente las organizaciones. El proceso de la Gerencia Estratégica está basado en la creencia de que una organización debería verificar, en forma continua, los hechos y las tendencias internas y externas. Algunos de los términos claves utilizados son los siguientes: visión, misión, fortalezas internas,

debilidades internas, oportunidades externas, amenazas externas, objetivos, metas y actividades.

a. La visión

Para Thompson & Strickland, la visión estratégica es distinguir a una organización de otras en su industria y proporcionarle una identidad, un énfasis de negocios y una trayectoria para el desarrollo, que sean propios y especiales. Indican los autores que debe ser ampliamente personalizada, única para la organización. Esta debe ser formulada de forma que aclare la dirección en la cual debe avanzar la empresa. Como características se menciona que debe definir en qué negocio se encuentra, actualmente, la empresa, decidir la ruta estratégica de largo plazo y debe comunicarse en forma clara e inspiradora. Debe ser realista en cuanto a las condiciones del mercado, la competencia, económicas, reguladoras y sociales, así como, de los recursos con los que dispone la organización (Thompson & Strickland, 2001, pp. 30-34).

En el término visión estratégica, los autores incorporan el concepto que define las actividades actuales de la empresa, la clase de compañía que se está tratando de crear y la clase de posición de negocio que desea delimitar en los años futuros. Aquí se fusionan los términos misión y visión (Thompson & Strickland, 2001, p. 5).

De acuerdo con Senge (2004), la visión no es lo mismo que propósito, este es similar a dirección, a un encabezamiento general. La visión es un destino específico, la imagen de un futuro deseado. El propósito es abstracto. La visión es concreta. Un ejemplo de propósito es "...afinar la capacidad del hombre para explorar los cielos". La visión de este ejemplo sería: "...un hombre en la luna a fines de los años 60". La visión, a menudo, se confunde con competencia. La visión es intrínseca (interna) y no relativa. Es algo que deseamos por su valor intrínseco, no por su posición en relación con otras cosas (Senge, 2004, p. 314; 2006, pp. 190-191).

De la misma forma, Senge (2006) indica que la construcción de una visión compartida es solo una parte de una actividad más amplia: el desarrollo de las ideas rectoras de la empresa, su visión, propósito o misión, sus valores centrales. Una visión que no guarde coherencia con los valores que la gente vive a diario no solo no logrará inspirar genuino entusiasmo, sino que alentará el cinismo. Las ideas rectoras responden a tres preguntas críticas: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? La visión es el Qué, el propósito o misión es el porqué. Los valores centrales responden a la pregunta ¿Cómo? Las tres ideas rectoras responden a la pregunta: ¿En qué creemos? (Senge, 2006, pp. 282-283).

Para Wheelen y Hunger (2007), una visión estratégica es una descripción de lo que la empresa es capaz de llegar a ser. Es el elemento mediante el cual la administración define la dirección de las actividades en la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos. Indican los autores que el personal de una organización desea tener un sentido de misión y que corresponde a la administración de alto nivel definir y comunicar esa visión estratégica a todos los niveles de la organización. Algunos autores diferencian los conceptos de visión y misión, para otros ambos pueden ser incluidos en una sola declaración (Wheelen y Hunger, 2007, pp. 13-49).

b. La misión

La misión de la empresa constituye la formulación de un propósito duradero: es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Fred afirma que la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer (Fred, 1991, pp. 7-79).

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), la declaración de misión fomenta el sentido de las expectativas que comparten los empleados y constituye una declaración pública a grupos interesados que están presentes en el ambiente de tareas de la organización. Es el propósito y la razón de la existencia de la empresa y de sus actividades. Especifica lo que la empresa le proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o un producto. El propósito exclusivo y fundamental que define, identifica a la empresa de otras de su mismo tipo, además establece el alcance de sus operaciones y los mercados a los que abastece (Wheelen y Hunger, 2007, pp. 12-13).

La misión representa lo que la empresa intenta realizar en la actualidad por sus clientes. Este concepto se complementa con la posición que la empresa pretende ocupar en el futuro, de ahí que se genera un término de mayor amplitud, y que se define como visión estratégica. Este término agrupa los conceptos de misión y visión. La visión estratégica es definida por los autores como un mapa de rutas del futuro de la organización, su dirección, la posición que busca en su industria y las capacidades que desea desarrollar (Thompson & Strickland, 2001, pp. 4-5).

c. Los objetivos

Los objetivos son básicos en el desarrollo de las empresas, dado que suministran dirección, son base de la evaluación, otorgan prioridades, permiten coordinar y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación (Fred, 1991, p. 10).

Los objetivos pueden definirse como los resultados a corto y largo plazo que una organización aspira lograr por medio de su misión. Deben ser medibles, razonables, claros, coherentes y motivadores. Los objetivos deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada área funcional. Son el fin de todo un proceso, ya sea de recursos físicos o de aplicación de conocimiento. Es la posición desea-

da en el futuro en diferentes perspectivas, sea financiera, organizacional, de mercado o productiva; significa la posición deseada que contribuya al logro de un objetivo general.

Toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades. Además, tiene objetivos particulares que dependen de la orientación de la empresa. Estos objetivos implican la cuantificación mediante las metas.

d. Las metas y actividades

Se define la palabra meta como puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr con el propósito de alcanzar los objetivos. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, motivadoras, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas en el nivel de empresa y deben ser funcionales. Las metas deben formularse en términos de logros de gerencias: mercadeo, finanzas y producción (Fred, 1991, p. 11).

Las metas son el subconjunto de los objetivos determinados por la organización. Los objetivos están incluidos dentro de la finalidad y las metas precisan los objetivos. Son la cuantificación temporal de los objetivos en el máximo grado posible; deben cuantificarse en montos, volumen de ventas, rendimiento sobre inversiones, número de unidades, porcentajes, entre otros (Fred, 1991, pp. 277-295).

Las actividades son el conjunto de eventos que se planea realizar para alcanzar la meta (cuándo y cómo) y el objetivo definido. Unos de los principales elementos por tener en cuenta cuando se está elaborando un plan estratégico, u operativo, son los recursos que se tendrán para poder cumplir con los objetivos y metas planteados. Posteriormente, debe establecerse el cronograma de actividades, que constituye la respuesta al “cuándo” y al “dónde”. Es la fijación del tiempo y espacio

en que debe realizarse la acción o actividad. Puede definirse por medio de un cronograma de trabajo. Por último, debe considerarse la elaboración del presupuesto que constituye la cuantificación del plan (Fred, 1991, pp. 277-295).

2.2.4.3 Planeamiento estratégico

La función de planeación implica determinar objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas y presupuestos en la empresa. Esto conlleva las etapas de establecimiento de los objetivos, formulación de premisas, determinar diferentes cursos de acción, evaluar esas alternativas, seleccionar una alternativa, formular y cuantificar el plan de acción (Chaves & Chaves, 1994, pp. 5-9).

Permite pronosticar el comportamiento de los productos que se elaboran, los mercados meta que esperan cubrirse, los costos de producción y los precios de venta. Establece los procedimientos y los métodos de trabajo. Selecciona y aclara las metas y actividades para lograr los objetivos. Establece un plan general de logros. Crea métodos para el desempeño del trabajo y modifica los planes a raíz de los resultados del control.

El pensamiento estratégico pocas veces surge espontáneamente. Sin sistemas formales de planeamiento, la preocupación diaria hace olvidar el futuro. Los interrogantes que el planeamiento trata de responder se refieren a la futura dirección de la competencia, las necesidades del cliente, el probable comportamiento de los competidores y la forma de alcanzar la ventaja competitiva.

Sallenave apunta que “La planeación estratégica es el proceso por el cual, los gerentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están muy relacionados, pues tanto uno como el otro representan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que pueda alcanzarse uno o varios objetivos” (Sallenave, 1993, p. 42).

Steiner considera la planeación estratégica como una extensión de ponencias anteriores que se desarrollaron por medio de diversa terminología: planeación a largo plazo, planeación general total, planeación formal, planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación integrada completa, planeación corporativa, entre otros (Steiner, 1987, p. 20).

Este autor define el término planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista: el porvenir de las decisiones, proceso, filosofía y estructura.

Así, señala que la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, es decir, observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un período, relacionado con una decisión real o intencionada de un director. Según este punto de vista, la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales en combinación con otros datos relevantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones hoy, para explorar las oportunidades y evitar los peligros. De esta forma, planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Un segundo punto de vista se refiere a la planeación estratégica con un proceso que comienza con la definición de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias, y así lograr los fines deseados.

El tercer punto de vista confiere a la planeación estratégica como una actitud, un proceso mental e intelectual, más una serie de procesos, procedimientos, estructuras y técnicas prescritas.

El cuarto punto de vista es la estructura. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, y presupuestos a corto plazo y planes operacionales (Steiner, 1987, pp. 20-21).

En suma, “La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía” (Steiner, 1987, p. 21).

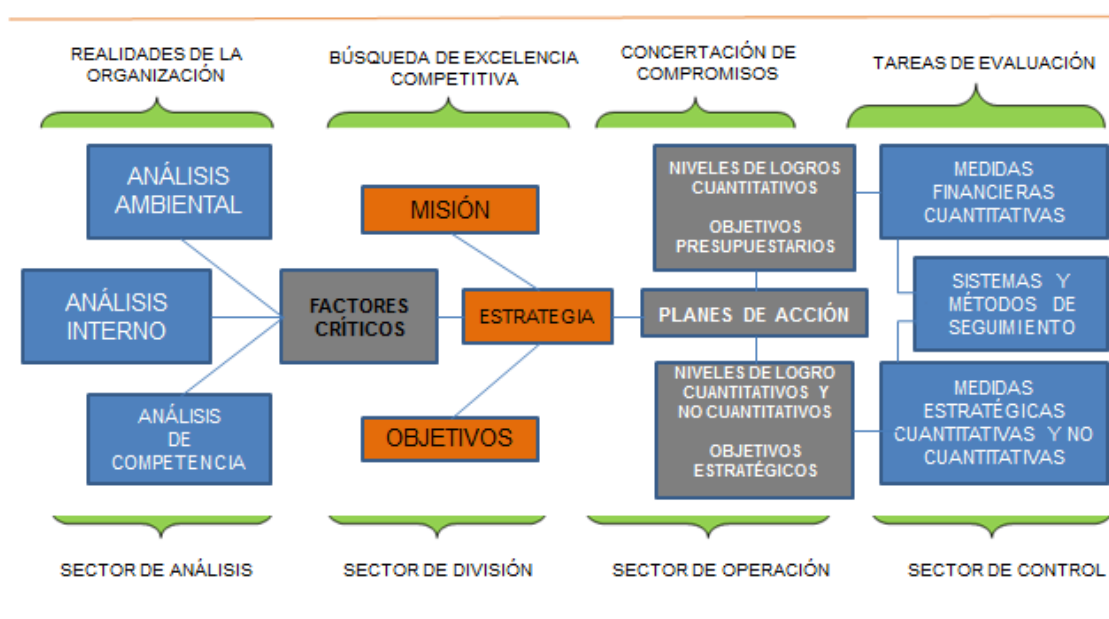
Sainz define la dirección estratégica como el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control, busca lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible ante los competidores, por medio del uso eficiente de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, con la finalidad de satisfacer los objetivos de los diversos grupos de interés que coexisten en las organizaciones (Sainz, 2003, p. 30).

A partir de este concepto del autor, especifica que la puesta en práctica de esta misión de la dirección general en las empresas, se traduce en un sistemático proceso de reflexión consistente en la aplicación planificada de los recursos con que la empresa cuenta para alcanzar sus objetivos. Identifica cinco etapas para desarrollar un plan estratégico: análisis de la situación, diagnóstico de la situación, sistema de objetivos corporativos, elección de estrategias y decisiones operacionales o planes de acción (Sainz, 2003, pp. 30-44).

El cuadro que se presenta a continuación es un esquema de las etapas del proceso estratégico. Primero, se presenta la etapa de análisis, que requiere la revisión del posicionamiento de la empresa frente a la competencia, el cumplimiento de las regulaciones ambientales y un análisis interior de sus fortalezas y debilida-

des; en segunda instancia, deben definirse los factores críticos producto del análisis, para luego definir la estrategia por seguir por la empresa considerando los objetivos y su misión. Una tercera y cuarta etapa son la de operación y de control.

Figura 7: Aspectos elementales en el proceso de planeamiento, presupuestación y evaluación de la ejecutoria gerencial y estratégica



Fuente: Alvarado (1996, p. 25).

2.2.4.4 Medición

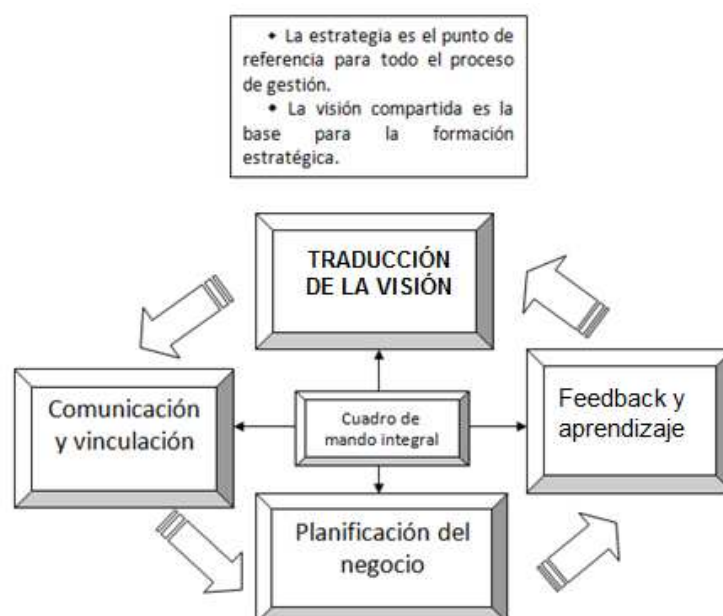
La estrategia no podrá ser ejecutada si no es entendida, descrita y comunicada a todos los integrantes de la organización. El Cuadro de Manto Integral (CMI) es una herramienta que sirve para operacionalizar el proceso de implementación de la estrategia.

Según especifica Brenes, el Cuadro de Mando Integral se presentó inicialmente como un instrumento de control, hasta convertirse en un instrumento de gestión.

Menciona que los nuevos enfoques de control de gestión involucran lo siguiente: “...servir de puente entre las posiciones directivas y las operativas, ofrecer claridad a cada una de los involucrados sobre el propósito de su gestión y facilita la rendición de cuentas, orientar la gestión partiendo de los factores claves para el éxito y ofrecer a los tomadores de decisiones información que trasciende lo financiero” (Brenes, 2004, p. 55).

Seguidamente, se incluye la figura que utiliza Kaplan y Norton para esquematizar la forma en la cual el CMI funciona como una estructura estratégica para la acción.

Figura 8: La utilización del Cuadro de Mando Integral como una estructura estratégica para la acción



Fuente: Kaplan y Norton, 1997, p. 285.

El CMI constituye un sistema de gestión que complementa los indicadores de medición con indicadores financieros y no financieros, de los elementos claves que influirán en los resultados futuros, derivados de la visión del negocio y de la

estrategia. Su eje central es la transformación de la visión y la estrategia en objetivos e indicadores estratégicos. Para lograr esta transformación se realiza un análisis desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna y la de formación y crecimiento.

Por definición, debe existir un equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas. El componente esencial del CMI es la alineación de los indicadores en las cuatro perspectivas con la estrategia de la empresa. Esto le permitirá a la organización funcionar con un rumbo preestablecido por la visión y la estrategia. Ayuda a identificar oportunamente las desviaciones que se presenten y corregir su accionar por medio de este centro de controles que establece el CMI (Kaplan y Norton, 1997, pp.13-33).

Salas (2011) concibe la empresa como un conjunto de operaciones que se orientan al logro de planes y metas, los cuales indica que se derivan de un objetivo y de una misión general. Manifiesta que estas organizaciones, al ser propiedad de inversionistas, buscan maximizar la riqueza del capital “invertido”, a lo cual se le podría agregar o, al menos, lograr objetivos de supervivencia y sostenibilidad (Salas, 2011, p.19).

Con base en la definición anterior, Salas agrega que uno de los aspectos importantes de medir en las actividades de las Mipymes es el tema financiero, dado que constituye uno de los aspectos medulares para sostener las operaciones de estas empresas (Salas, 2011, p. 20).

Los índices y razones financieras permiten evaluar el éxito relativo de la empresa, destacando los puntos fuertes y débiles de las áreas que se analizan, además de que permiten una medición del funcionamiento de la empresa sobre una base relativa (Salas, 2011, p. 51).

Por otra parte, Salas hace referencia a los índices de planificación financiera. Menciona que las estimaciones de los volúmenes de ventas y del costo de ventas permiten pronosticar las magnitudes previstas para algunas partidas del balance, como lo son el inventario y las cuentas por cobrar. A su vez, especifica que estos escenarios de planificación permiten enfocar la gestión de las actividades en alcanzar los estándares o parámetros definidos (Salas, 2011, p. 51).

El presente trabajo se centra en el análisis de la aplicación de los conceptos de la Administración Estratégica y la medición de los indicadores de gestión seleccionados del sector de transporte que se analizan. La posición competitiva es definida por medio de los indicadores de gestión, los cuales se enmarcan en la revisión de indicadores financieros, de crecimiento y de comercialización.

De acuerdo con los elementos que intervienen en el proceso de la AE, se presentan a continuación los conceptos que se utilizan para valorar su aplicación y vigencia en las empresas de transporte de granos a granel costarricense.

Estos conceptos son los siguientes:

- ⇒ Marco estratégico: existencia de una visión.
- ⇒ Marco estratégico: existencia de una misión.
- ⇒ Marco estratégico: existencia de valores.
- ⇒ Análisis continuo del entorno (Organización Industrial): análisis del entorno externo y análisis del entorno interno.
- ⇒ Formación de Estrategia (Escuelas de Pensamiento).
- ⇒ Ejecución de la Estrategia.
- ⇒ Evaluación de la Estrategia: Resultados de Gestión.

Los indicadores que se utilizan para definir la posición competitiva de las empresas en estudio, son los siguientes:

Cuadro 6: Detalle de indicadores IPCo

Índice de la posición competitiva respecto de los indicadores de gestión estándar (IPCo)

Indicador de la variable	Numerador	Denominador
1. Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	Transportes promedio por mes del último año ($T\bar{X}A$)	Transportes anuales definido en el estándar ($T\bar{X}AS$)
2. Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	Quintales transportados promedio por viaje en el último año ($QT\bar{X}$)	Quintales transportados promedio por viaje definido en el estándar ($QT\bar{X}S$)
3. Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	Kilómetros promedio mensual recorridos por transporte en el último año ($KT\bar{X}$)	Kilómetros recorridos al año definido en el estándar dividido entre los transportes realizados ($KT\bar{X}S$)
4. Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	Monto promedio facturado por mes en el último año ($FM\bar{X}$)	Monto de facturación mensual definido en el estándar ($FM\bar{X}S$)
5. Porcentaje de crecimiento en el volumen de venta en el último año respecto del anterior / estándar	Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto del anterior (CVV)	Crecimiento anual en ventas definido en el estándar ($CVVS$)
6. Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto del anterior / estándar	Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto del anterior (CCC)	Crecimiento anual en cantidad de clientes definido en el estándar ($CCCS$)
7. Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	Inversión promedio por unidad de servicio ($\bar{i}XU$)	Inversión promedio por unidad de servicio definida en el estándar ($\bar{i}XUS$)
8. Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte ($\bar{i}XKT$)	Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte definido en el estándar ($\bar{i}XKTS$)
9. Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio ($R\bar{X}SP$)	Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio definido en el estándar ($R\bar{X}SPS$)
10. Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas ($FESI$)	Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas establecido en el estándar ($FEIAS$)
11. Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar.	Cantidad de empleados que posee la empresa (QE)	Cantidad de empleados, según el estándar (QES)

Fuente: Elaboración propia.

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 Definición

La explicación como fase del conocimiento científico acude a la comprobación y verificación de los hechos observados. Para ello, se formulan proposiciones que evaluadas por la práctica utilizan procedimientos rigurosamente establecidos. Tales proposiciones se conocen como hipótesis de trabajo.

Una definición de esta es que es una proposición o principio que es aceptado, quizá, sin fe, con el objeto de obtener consecuencias lógicas y por este método comprobar su acuerdo con los hechos que son conocidos o que pueden ser determinados.

En general, las organizaciones, sin distinción de tamaño o giro de actividades, aplican conceptos y prácticas propios de la metodología de la administración estratégica, en mayor o menor grado según las características de su administración y de sus directores. Puede indicarse que en diferentes formas o grados de aplicación, es posible identificar, sino todos, algunos de los siguientes componentes: un marco estratégico, análisis interno y externo, una estrategia, planes tácticos, medición, y seguimiento de resultados por medio de indicadores de gestión.

Con base en este presupuesto teórico de aplicación de la AE en las organizaciones en general y de acuerdo con lo expuesto en los apartados de introducción, justificación y formulación del problema de investigación, se define la hipótesis por revisar en el presente estudio, en el siguiente enunciado:

Las herramientas que proporcionan la teoría administrativa, y en este caso, el concepto de la AE, presupone un resultado exitoso si tales conceptos y técnicas son llevados a la práctica por los empresarios. Con base en este supuesto y considerando una razonable y adecuada gestión del negocio, seguidamente se expresa la hipótesis del estudio mediante una afirmación positiva entre la práctica de la AE y los resultados de éxito para las empresas del sector en estudio: “se presenta una asociación positiva entre el grado de aplicación de los conceptos de AE y los resultados de gestión. De igual forma, el modelo que se propone (MAE), y que se diseña por consenso entre los empresarios, le permitiría a los participantes de este sector mejorar su posición competitiva”.

Con base en el planteamiento de la hipótesis, su expresión matemática es la siguiente:

$$IPCo = f (IACAE)$$

Donde:

Iacae: Índice de aplicación de los conceptos de administración estratégica.

IPCo: Índice de la posición competitiva respecto de los indicadores de gestión estándar.

La hipótesis sugiere la siguiente interpretación: cuanto mayor sea el índice de aplicación de los conceptos de administración estratégica (Iacae), mayor es la posición competitiva del empresario (PCo). Por su parte, la sumatoria de ambos indicadores constituye el nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE), que refleja la combinación entre el uso y aplicación de los conceptos de la administración estratégica y el resultado de la gestión del negocio.

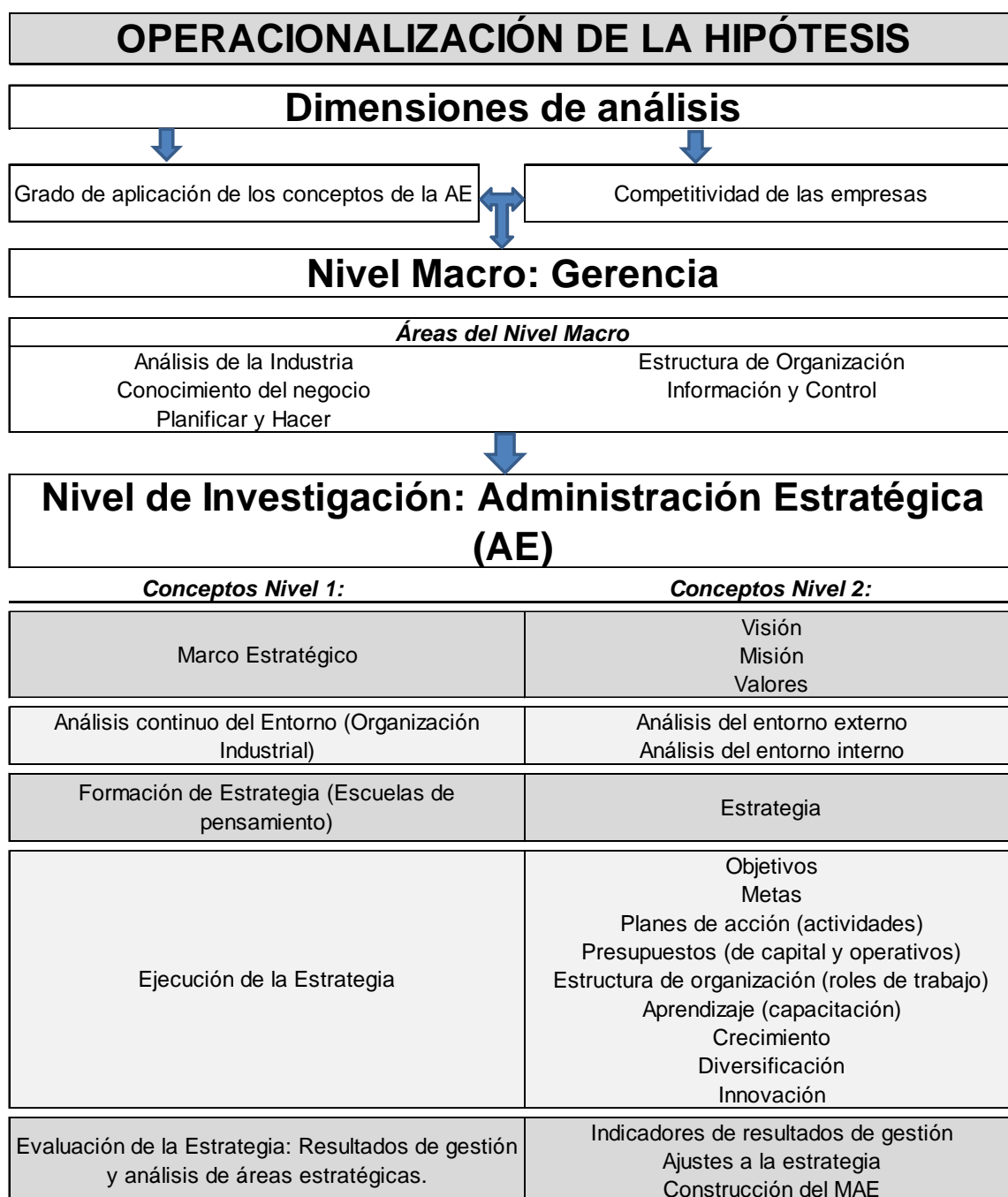
2.3.2 Operacionalización

En la hipótesis que se formuló, se identifican dos dimensiones de análisis, el grado de aplicación de los conceptos de la administración estratégica, y el de la competitividad de las empresas. Estas dos dimensiones están cubiertas por un nivel macro, que es la gerencia. Este concepto de gerencia involucra las áreas funcionales de la administración en general, de las cuales puede mencionarse las siguientes: al análisis de la industria o sector de la actividad, el conocimiento que debe tenerse del negocio en el cual se participa, planificar y ejecutar, mantener una estructura adecuada de organización y el control de las actividades mediante un sistema razonable y oportuno de información.

Luego de definir las dimensiones y considerar el nivel macro de la administración, se trabaja en el concepto de la administración estratégica, definiendo los elementos que son tratados en el análisis de las empresas seleccionadas. Estos elementos se identifican como conceptos, los cuales se encuentran inmersos en la hipótesis propuesta. Estos conceptos se dividen en dos niveles a efecto de posicionarlos, operativamente, en las empresas.

En los cuadros que se presentan a continuación, se expone en forma esquemática esta operacionalización de la hipótesis, conforme la arquitectura que se ha definido en el presente trabajo.

Cuadro 7: Esquema gráfico de la operacionalización de la hipótesis



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8: Marco estratégico, variables e indicadores

Conceptos Nivel 1	Conceptos Nivel 2	Variables	Indicadores
Marco Estratégico	Visión	Presencia de la visión	Nivel de presencia (visión)
	Misión	Presencia de la misión	Nivel de presencia (misión)
	Valores	Presencia de valores	Nivel de presencia (valores)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9: Análisis continuo del entorno, variables e indicadores

Conceptos Nivel 1	Conceptos Nivel 2	Variables	Indicadores
Análisis continuo del Entorno (Organización Industrial)	Análisis e intensidad del entorno externo	Intensidad de la competitividad en el mercado	Percepción de la competitividad del mercado
		Variabilidad en los precios	Variación en los precios
		Modalidades de prestación del servicio en el mercado	Formas de prestar el servicio.
		Capacidad de prestación del servicio en el mercado	Cantidad de oferentes permanente del servicio.
		Poder de negociación de los clientes	Percepción del poder de negociación de los clientes.
		Poder de negociación de los proveedores (combustibles, llantas, aceites, otros insumos)	Percepción del poder de negociación de los proveedores.
	Análisis e intensidad del entorno interno	Análisis del entorno interno	Nivel y periodicidad de análisis del entorno interno
		Aplicación de tecnologías	Nivel de uso de las tecnologías
		Endeudamiento	Nivel de endeudamiento
		Capital de trabajo	Tenencia de capital de trabajo
		Ocupación de las unidades	Grado de ocupación de las unidades
		Experiencia en la actividad	Nivel de experiencia en la actividad
		Indicadores de resultados	Nivel de uso de indicadores de gestión
		Información financiera	Existencia de información financiera

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 10: Formación de estrategia, variables e indicadores

Conceptos Nivel 1	Conceptos Nivel 2	Variables	Indicadores
Formación de Estrategia (Escuelas de pensamiento)	Estrategia	Identificación de una estrategia	Nivel de presencia de las áreas estratégicas (estrategia)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 11: Ejecución de la estrategia, variables e indicadores

Conceptos Nivel 1	Conceptos Nivel 2	Variables	Indicadores
Ejecución de la Estrategia	Objetivos	Presencia de objetivos	Nivel de presencia (objetivos)
	Metas	Presencia de metas	Nivel de presencia (metas)
	Planes de acción (actividades)	Presencia de planes de acción	Nivel de presencia (planes de acción)
	Presupuestos (de capital y operativos)	Presencia de presupuestos	Nivel de presencia (presupuestos)
	Estructura de organización (roles de trabajo)	Presencia de una estructura de organización	Nivel de presencia (estructura de organización)
	Aprendizaje (capacitación)	Presencia (capacitación)	Nivel de capacitación
	Crecimiento	Crecimiento en la cantidad de transportes realizados en los últimos dos años	Porcentaje de crecimiento
	Diversificación	Decisión de diversificarse	Acciones para la diversificación
	Innovación	Proyectos de innovación	Cantidad nominal de proyectos de innovación
	Variación de la estrategia	Decisión de modificar la estrategia	Variación de la estrategia en el último año

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 12: Evaluación de la estrategia, variables e indicadores

Conceptos Nivel 1	Conceptos Nivel 2	Variables	Indicadores
Evaluación de la Estrategia: Resultados de Gestión	Indicadores de resultados de gestión	Transportes promedio por mes del último año	Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar
		Quintales transportados promedio por viaje en el último año	Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar
		Kilómetros promedio mensual recorridos por transporte en el último año	Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar
		Monto promedio facturado por mes en el último año	Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar
		Porcentaje de crecimiento en el volumen de venta en el último año respecto del anterior	Porcentaje de crecimiento en el volumen de venta en el último año respecto del anterior / estándar
		Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto del anterior	Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto del anterior / estándar
		Inversión promedio por unidad de servicio	Inversión promedio por unidad de servicio / estándar
		Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte	Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar
		Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio	Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar
		Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas	Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar
		Cantidad de empleados que posee la empresa	Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar

Fuente: Elaboración propia.

2.3.3 Conceptos

Seguidamente, se presenta la definición instrumental de los conceptos del nivel dos:

2.3.3.1 Marco Estratégico: visión, misión y valores

El Marco Estratégico comprende el desarrollo de una visión, de la misión del negocio y de los valores que rigen el actuar en la organización. Constituye la primera tarea de la Administración Estratégica.

De acuerdo con Mintzberg *et al.*, la visión se define como una representación mental de la estrategia producida en la mente del líder, funciona como inspiración y proporciona un sentido de lo que requiere hacerse. Se considera una idea orientadora, lo cual le permite ser flexible, de modo que el líder pueda adaptarla a sus propias experiencias (Mintzberg, 2010, pp. 164-165).

La misión de la Empresa constituye la formulación de un propósito duradero: es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Fred afirma que la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer (Fred, 1991, pp. 7-79).

De acuerdo con RAE, los valores son cualidades que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores.

Francés (2006) expone el concepto de valores como un marco ético y social que enmarca el accionar de las empresas. Se menciona que forman parte de cultura organizacional y definen los límites para el actuar de las personas que forman parte de la organización, tanto en el ámbito empresarial como personal. Constituyen áreas de conducta respecto a: consumidores, empleados, competidores, pro-

veedores, comunidad y medio ambiente, entre otros. Son atributos deseables que tienen valor por sí mismos, no necesariamente como instrumentos para alcanzar objetivos. Superan el simple hecho de que una empresa cumpla con las leyes, son normas de comportamiento superiores de valor intrínseco (Francés, 2006, pp. 44-45).

2.3.3.2 Análisis del entorno (ambiente) externo

El Análisis Ambiental es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno. El análisis del ambiente externo incluye el análisis del ambiente social, el ambiente de tareas y el análisis de la industria.

2.3.3.3 Análisis del ambiente interno

El análisis del ambiente interno, también llamado auditoría organizacional, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de la organización. Identifica los factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinan si una empresa tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades y, al mismo tiempo, evitar las amenazas.

2.3.3.4 Estrategia

La estrategia de una compañía es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio.

2.3.3.5 Objetivos

Los objetivos pueden definirse como los resultados a corto y largo plazo que una organización aspira lograr por medio de su misión. Deben ser medibles, razo-

nables, claros, coherentes y motivadores. Son el fin de todo un proceso, ya sea de recursos físicos o de aplicación de conocimiento. Es la posición deseada en el futuro en diferentes perspectivas, sea financiera, organizacional, de mercado o productiva; significa la posición deseada que contribuya al logro de un objetivo general.

2.3.3.6 Metas

Se define la palabra meta como puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr con el propósito de alcanzar los objetivos. Deben ser medibles, cuantitativas, realistas, motivadoras, coherentes y prioritarias.

Las metas son el subconjunto de los objetivos determinados por la organización. Los objetivos están incluidos dentro de la finalidad y las metas precisan los objetivos. Son la cuantificación temporal de los objetivos en el máximo grado posible; deben cuantificarse en montos, volumen de ventas, rendimiento sobre inversiones, número de unidades, porcentajes.

2.3.3.7 Planes de acción (actividades)

Las actividades son el conjunto de eventos que planea realizarse para alcanzar la meta (cuándo y cómo) y el objetivo definido.

2.3.3.8 Presupuestos (de capital y operativos)

El presupuesto que constituye la cuantificación de los planes que se definan en las empresas. Estos pueden ser de la operación ordinaria del negocio, o de inversiones (capital) que la organización decida realizar.

2.3.3.9 Estructura de organización (roles de trabajo)

De acuerdo con RAE, organización se refiere a una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

En Robbins se incluye la siguiente definición de Estructura Organizacional:

“Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización” (Robbins, 2004, p. 425).

2.3.3.10 Aprendizaje (capacitación)

En RAE, capacitar significa hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

Según la teoría del aprendizaje social citada por Robbins, la capacitación debe presentar las siguientes características:

“...la capacitación debe presentar un modelo que capte la atención del estudiante, poseer propiedades de motivación, enseñar a asimilar lo aprendido para aplicarlo después, brindar oportunidades de practicar las nuevas conductas, recompensar los logros y, si la capacitación no ha ocurrido en el trabajo, conceder al empleado alguna posibilidad de aplicar en su área laboral lo que aprendió” (Robbins, 2004, p. 54).

2.3.3.11 Crecimiento

El crecimiento se refiere a la variación positiva en la cantidad de transportes realizados al comparar los últimos dos años.

2.3.4 Diversificación

Navas y Huerta definen el concepto diversificación de la siguiente forma:

“El concepto de diversificación se refiere a una decisión de carácter estratégico, sobre el campo de actividad de la empresa por medio de las decisiones sobre los negocios que la empresa deberá llevar a cabo. Por lo tanto, entenderemos como empresa diversificada a: ‘La empresa que participa simultáneamente en más de una industria, influyendo en el campo de actividad de la empresa y, por lo tanto, en su estrategia corporativa o global’” (Navas y Huerta, 2006, p. 2).

2.3.4.1 Innovación

Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización y de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (Manual de Oslo, 2005).

2.3.4.2 Ajustes a la estrategia

Se refiere a la decisión de variar total o parcialmente la estrategia de la empresa en el último año.

2.3.4.3 Indicadores de resultados de gestión

Son los indicadores que miden el desempeño del negocio y orientan la implementación de la estrategia.

2.4 CUADRO SINÓPTICO

Con el objetivo de observar, en forma integral, la arquitectura de la investigación, se presenta el esquema denominado “Cuadro Sinóptico”.

Este esquema propuesto por Marín (2010), permite visualizar el panorama completo de la arquitectura del estudio, de forma que el lector ubique la investigación desde su punto de partida.

El esquema se presenta en dos cuadros, el primero incluye el tema de la investigación, el título definido, el planteamiento concreto del problema y los objetivos generales del estudio; el segundo presenta los objetivos específicos de cada objetivo general. Las variables y los indicadores se desglosan en el tercer capítulo.

Cuadro 13: Cuadro Sinóptico, parte 1 de 2

CUADRO SINÓPTICO	
TEMA	La Administración Estratégica en las empresas del sector de transporte de granos a granel costarricense.
TÍTULO	Modelo de Administración Estratégica (MAE): El caso de las empresas del sector de transporte de granos a granel.
PROBLEMA	¿Cuál es el nivel de asociación entre los resultados de las empresas y la aplicación, en mayor o menor grado, de los elementos que integran el concepto de administración estratégica?
OBJETIVO GENERAL 1	1. Medir el nivel de asociación entre los resultados de las empresas del sector de transporte de granos a granel costarricense (Stggc) y la aplicación, en mayor o menor grado, de los elementos que integran el concepto de administración estratégica.
OBJETIVO GENERAL 2	2. Diseñar un modelo teórico-práctico de administración estratégica (MAE), que permita orientar la estrategia de las empresas, dirigido a mejorar su competitividad.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Marín (2010).

Cuadro 14: Cuadro Sinóptico, parte 2 de 2

CUADRO SINÓPTICO	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL OBJETIVO GENERAL 1	Distinguir los elementos que componen el concepto de administración estratégica, medibles en las empresas seleccionadas del Stggc.
	Formular los indicadores de gestión generales de la actividad, fundamentados en un diseño de la estructura operacional de esta.
	Medir la situación actual de las empresas del Stggc, por medio de los indicadores de gestión definidos para la actividad.
	Evaluar el impacto de aplicar los elementos que componen el concepto de administración estratégica, en los indicadores de gestión de las empresas definidas, considerando el grado de aplicación de estos elementos.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL OBJETIVO GENERAL 2	Definir las áreas estratégicas en las cuales se deben fortalecer las empresas del Stggc para mejorar su competitividad.
	Proponer un modelo teórico-práctico de administración estratégica (MAE), que considere la relación entre: las áreas estratégicas para la actividad identificadas por los empresarios, los indicadores de gestión y los elementos que componen el concepto de AE.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Marín (2010).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 POSICIÓN EPISTEMOLÓGICA DEL INVESTIGADOR

Valle indica que la epistemología significa, para algunos, *teoría del conocimiento* y para otros, *teoría de la ciencia* (Valle, 1999, p. 47). El diccionario de la Real Academia Española la define como la *doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico*.

De acuerdo Moliner, epistemología se compone de una raíz griega (epistemé) que significa “conocimiento” y que puede definirse como “...*tratado de los métodos del conocimiento científico, en general o de determinada ciencia*” (Moliner, 1984, citado por Valle, 1999, p. 47).

El RAE define la palabra método como el “...*procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla*”. Igualmente, define la metodología como la “*ciencia del método*”, o “...*conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal*”.

Partiendo del concepto de epistemología, como la parte de la filosofía que examina las formas de cómo se elabora el conocimiento, es decir, la teoría del conocimiento, en la presente investigación, el investigador se orienta por una posición constructivista, en la cual se considera la participación activa del sujeto en la construcción del conocimiento.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Gortari, la ciencia es la explicación objetiva y racional del universo. Puede entenderse con esto, que el investigador describe un proceso y da a conocer toda la diversidad del contenido de dicho proceso, sin que dependa de la subjetividad de este; sino que hace uso de esos procesos de manera objetiva obtenien-

do un conocimiento que puede ser verificado y confirmado en todo momento y por toda persona... (Gortari, 1978, pp. 11-12).

Céspedes define la investigación de la siguiente forma:

“Investigación es un proceso cíclico de etapas que típicamente inicia con la identificación de un problema o asunto a estudiar. Este, luego, continúa con una etapa de revisar la literatura, especificar el propósito del estudio; y, finalmente, formar una interpretación de la información. Este proceso culmina en un reporte que es diseminado a la audiencia, el cual es evaluado y utilizado dentro de una comunidad” (Céspedes, 2010, Parte I, p. 9).

En la investigación en Ciencias Sociales se reconocen diferentes tipos de investigación, entre los cuales se citan los siguientes (Venegas, 2003, pp. 21-30).

- Investigaciones Empíricas e Investigaciones Teóricas
- Investigación Pura e Investigación Aplicada
- Investigación Descriptiva e Investigación Explicativa
- Investigación Experimental, Cuasiexperimental y no Experimental
- Investigación Transversal e Investigación Longitudinal
- Investigación Cuantitativa e Investigación Cualitativa
- Investigación Histórica

El presente estudio se clasifica en la categoría de investigación cuantitativa, con algunos aspectos de índole cualitativo y transversal. Para otorgar esta clasificación, se tomaron como base las definiciones que a continuación se presentan.

➤ Investigación cualitativa

Sobre la investigación cualitativa, Cook y Reichart menciona que se caracteriza por contar con una concepción global fenomenológica, inductiva, estructuralista, subjetiva, orientada al proceso y propia de la antropología social (Cook y Reichart, 1986, pp. 28-30, citado por Valle, 1999, p. 38).

Kirk y Miller escriben: "...la investigación cualitativa es un fenómeno empírico, localizado socialmente, definido por su propia historia, no simplemente una bolsa residual conteniendo todas las cosas que son no cuantitativas" (Kirk y Miller, 1986, p. 10, citado por Valle, 1999, p. 21).

De acuerdo con Marín, el método cualitativo se refiere a los medios para acercarse al objeto de estudio de forma no cuantificable. Indica que estos requieren una profunda comprensión de lo que está ocurriendo. Define la investigación cualitativa como un método y una corriente de pensamiento de investigación que se basa en la comprensión de la sociedad (Marín, 2010, p. 37).

Céspedes define la investigación cualitativa de la siguiente forma:

"La investigación cualitativa es un enfoque útil para explorar y entender un fenómeno central. Para aprender acerca de este fenómeno, el investigador les hace a los participantes preguntas amplias y generales, recoge la visión detallada de estos en la forma de palabras o imágenes y analiza la información identificando temas y haciendo descripciones. Con base en estos datos, el investigador interpreta el significado de la información haciendo uso de reflexiones personales e investigaciones pasadas. La estructura del documento final es flexible y recoge los pensamientos del investigador y sus propios sesgos" (Céspedes, 2010, Parte II, p. 14).

Hernández *et al.* manifiestan que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández *et al.*, 1995, p. 8).

➤ Investigación cuantitativa

Este tipo de investigación presenta las siguientes características:

“...las decisiones para actuar son tomadas sólo por los técnicos, la población es pasiva y es considerada únicamente como un depósito de información, la población no tiene que reaccionar frente a la investigación o a la acción decidida, los resultados del estudio son destinados exclusivamente a los investigadores y el organismo o centro de investigación; la población no tiene que conocerlos ni discutirlos” (Venegas, 2003, p. 27).

Hernández *et al.*, exponen que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández *et al.*, 1995, p. 5).

Céspedes define la investigación cuantitativa de la siguiente forma:

“La investigación cuantitativa es un enfoque útil para describir tendencias y explicar las relaciones entre variables identificadas en la literatura. Para llevar a cabo este tipo de estudios, el investigador especifica preguntas concretas, localiza o desarrolla instrumentos utilizando la estadística. Con base en los resultados de estos análisis, el investigador interpreta los datos usando predicciones previas y otros estudios de investigación. El informe final, presentado en formato estándar, recoge la objetividad del investigador y su falta de sesgo” (Céspedes, 2010, Parte II, p. 14).

De acuerdo con Valle (1999), la investigación científica puede estar enmarcada mediante un conjunto de elementos que forman parte de estas dos metodologías, tanto la cuantitativa como la cualitativa. Se indica que ambas metodologías pueden utilizar elementos y etapas conjuntas; sin embargo, en la teoría se han delimitado aspectos específicos con el objetivo de identificar la orientación que pretende asignarse a los estudios que se realicen (Valle, 1999, pp. 34-36).

➤ Investigación transversal

Las investigaciones transversales se realizan en un momento determinado (interesa la situación fundamentalmente en el momento mismo del estudio, no antes ni

después) (Venegas, 2003, p. 26). La investigación transversal es cuando se estudian las variables simultáneamente en determinado momento, haciendo un corte en el tiempo. De acuerdo con Hernández *et al.*, la investigación también es de tipo transversal, porque recolecta datos en un solo momento de tiempo.

Hernández *et al.*, indican lo siguiente:

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández *et al.*, 1995, p. 208).

➤ Investigación descriptiva:

De acuerdo con Marín, la investigación descriptiva se resume de la siguiente forma:

“Se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio. Se describen aquellos aspectos más característicos y particulares de personas, cosas o situaciones, las cuales son reconocibles ante los ojos de los demás. La función es la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y la descripción detalladas de las partes de dicho objeto. Sus fuentes de información se soportan en: encuestas, entrevistas, observación, revisión de documentos” (Marín, 2010).

Según Hernández *et al.*, una definición de los estudios descriptivos es la siguiente:

“...miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno por investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga” (Hernández *et al.*, 1995, p. 102).

El presente estudio se ubica bajo el enfoque del paradigma cuantitativo, con interacción del paradigma cualitativo, y el tipo de investigación se define como descriptivo y transversal.

3.3 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.3.1 Sujetos de información

El sector costarricense de transporte de granos a granel constituye la población en la cual se realiza el estudio. Los sujetos de estudio son los transportistas en sus diferentes modalidades: como empresario individual (denominado “unitario”) en, o en su modalidad de empresa de transportes constituida bajo la figura jurídica de sociedad, anónima o de responsabilidad limitada, o como persona física con actividades lucrativas.

Estas compañías, individuales o en sociedades, se consideran como micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes), de acuerdo con la normativa del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC).

En el Reglamento General a la Ley 8 262, de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, se establecen los criterios para clasificar las empresas en estas categorías.

Dicho reglamento establece lo siguiente:

“La diferenciación entre micro, pequeña o mediana empresa se determinará a partir de los resultados de las siguientes fórmulas, para los sectores que se especifican:

Para el Sector Industrial:

$$P = ((0,6 \times pe/100) + (0,3 \times van/\$600\,000\,000) + (0,1 \times afe/\$375\,000\,000)) \times 100.$$

Para los Sectores de Comercio y Servicios:

$$P = [(0,6 \times pe/30) + (0,3 \times van/\$1\,200\,000\,000) + (0,1 \times ate/\$375\,000\,000)] \times 100.$$

Donde:

P: Puntaje obtenido por la empresa.

pe: Personal promedio empleado por la empresa durante el último período fiscal.

van: Valor de las ventas anuales netas de la empresa en el último período fiscal.

afe: Valor de los activos fijos netos de la empresa en el último período fiscal.

ate: Valor de los activos totales netos de la empresa en el último período fiscal.

El valor de referencia de los parámetros utilizados está sujeto a la revisión y actualización anual por parte del MEIC.

Las empresas se clasificarán con base en el puntaje *P* obtenido, con el siguiente criterio:

Microempresa $P \leq 10$

Pequeña Empresa $10 < P \leq 35$

Mediana Empresa $35 < P \leq 100$

Para efectos de clasificar las actividades empresariales como industriales, comerciales o de servicios, se utilizan las categorías indicadas en la más reciente actualización de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU).

Secretaría Técnica del Consejo Asesor Mixto de la PYME: La Dirección General de Apoyo de la Pequeña y Mediana Empresa (Digepyme).

Sistema Estratégico Integrado para las PYME: Mecanismos utilizados por el MEIC para la coordinación y vinculación de largo plazo, que permiten orientar la acción de los entes y órganos de la administración central, descentralizada y de las entidades privadas que desarrollan programas y proyectos relacionados con la PYME. Para los efectos, el MEIC definirá las políticas de apoyo al sector y formulará, promoverá, coordinará y evaluará una estrategia nacional de apoyo a la PYME, conforme a la Ley. La Gaceta 97 — Lunes 22 de mayo del 2006, p. 7.

Unidad Productiva de Carácter Permanente: Se entenderá por unidad productiva de carácter permanente aquella que goce de condiciones que garanticen que se trata de un establecimiento empresarial cuya explotación tenga un horizonte futuro en términos de permanencia en el mercado, potencial de crecimiento y viabilidad financiera. Para calificar la unidad productiva como permanente deberá al menos cumplir una de las siguientes condiciones:

Seis meses de permanencia en el mercado.

Que el empresario (a) tenga dos años de experiencia en la actividad.

Que su permanencia sea asegurada por: la existencia de una franquicia y el respaldo del franquiciador; la participación en una incubadora de empresas o la existencia de contratos firmes”.

Con el objetivo de identificar las características de las empresas que conforman el sector de transporte de granos a granel costarricense, se elaboró un modelo para obtener un escenario del tipo de empresa según la metodología de clasificación del MEIC.

De acuerdo con este modelo, una empresa que opera con un solo equipo de transporte estaría clasificada como microempresa, con dos y hasta seis equipos se clasifica como pequeña empresa, y a partir de siete equipos, pasa a formar parte de la clasificación de mediana empresa.

A continuación, se presentan las cifras del cálculo para determinar la clasificación de las empresas:

Cuadro 15: Clasificación de Mipymes según reglamento del MEIC.

Cálculo de acuerdo con los criterios de clasificación del Reglamento de la Ley 8 262.
Empresas del sector de transporte de granos a granel

Base de datos para el modelo	
Empresa de referencia	
Datos suministrados por la empresa al mes de abril de 2013	
Costos e información con base en el promedio de la actividad	
Unidades de transporte (camión y carreta)	1
Valor del equipo en US\$	50 000
Tipo de cambio	503
Valor del equipo en colones	25 150 000
Predio	30 000 000
Obras complementarias	4 500 000
Oficina	3 500 000
Total estimado de activo no corriente neto	63 150 000
Inversión en activo no corriente por camión	63 150 000
Servicios (viajes) promedio por semana	4
Servicios (viajes) promedio anuales	208
Quintales (46 kilogramos) transportados por servicio	532
Precio promedio por quintal transportado	459
Ingresos de la semana promedio	976 944
Ingreso estimado anual	50 801 063
Ingreso estimado anual promedio por servicio	50 801 063
Empleados requeridos:	
Chofer	1,0
Mantenimiento	0,25
Administrativos	0,25
Total de empleados promedio	1,5

Modelo de clasificación según el MEIC:	
Personal promedio empleado por la empresa durante el último período fiscal.	1,5
Valor de las ventas anuales netas de la empresa en el último período fiscal	50 801 063
Valor de activos no corrientes netos	63 150 000
Puntaje (microempresa)	5,95
Más de 10 en el puntaje, se considera pequeña empresa y más de 35, mediana.	
Escenario para un puntaje superior de 10:	
Unidades de transporte (camión y carreta)	2,0
Personal promedio empleado por la empresa durante el último período fiscal.	3,5
Valor de las ventas anuales netas de la empresa en el último período fiscal	101 602 126
Valor de los activos no corrientes netos	88 300 000
Puntaje	11,89
Escenario para un puntaje superior de 35:	
Unidades de transporte (camión y carreta)	7
Personal promedio empleado por la empresa durante el último período fiscal.	11,0
Valor de las ventas anuales netas de la empresa en el último período fiscal	355 607 441
Valor de los activos fijos netos	214 050 000
Puntaje	36,60

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con criterios del reglamento general a la Ley 8 262, de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas.

Esta clasificación tiene como objetivo incorporar en el análisis de los resultados un escenario por tipo de empresa.

3.3.2 Fuentes de información

La información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar, hechos o fenómenos que definen un problema de investigación. Por esta razón, es importante definir las técnicas y las fuentes que se utilizaron para la recolección de la información.

3.3.2.1 Fuentes secundarias

De acuerdo con Hernández *et al.* las fuentes secundarias son:

“Listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados” (Hernández *et al.*, 1995, p. 66).

Para realizar el presente estudio se consideró información de diversa índole, relacionada como la actividad empresarial y con el área de conocimiento que se analiza. Entre las fuentes secundarias utilizadas se encuentra material de internet, artículos e información obtenida por medio de la asociación de transportistas Aeegra.

3.3.2.2 Fuentes primarias

Hernández *et al.* definen las fuentes primarias de la siguiente forma:

“Fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de estudios, como libros, antologías, artículos, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, entre otros” (Hernández *et al.*, 1995, p. 66).

Las fuentes primarias que se utilizaron son: libros, artículos, documentos académicos obtenidos por medio de internet, información de páginas web, entrevistas con empresarios, reuniones con los miembros de la Junta Directiva de la asociación Aee-gra, documentos oficiales de la actividad del transporte y documentación financiera de soporte de la actividad.

3.4 HERRAMIENTA DE MEDICIÓN

En el presente estudio se utiliza la encuesta como medio para obtener la información. La aplicación de la encuesta se realiza por medio del instrumento que se incluye en el anexo número uno del documento.

3.4.1 Cuestionario utilizado

Se utilizó un cuestionario con preguntas precodificadas y cerradas. Se tomó la opinión a personas con experiencia, a efectos de contar con un criterio experto sobre el tema de la administración estratégica. Se realizaron pruebas previas a su aplicación (prueba piloto), las cuales permitieron mejorar algunas de las preguntas.

El cuestionario fue estructurado en siete áreas, con un total de 43 preguntas.

3.5 ESTRUCTURA LÓGICA DEL CUESTIONARIO

Medición de los conceptos de administración estratégica en las empresas del sector de transporte de granos a granel costarricense:

El presente estudio tiene como objetivo analizar y medir la vigencia y aplicación de los conceptos de Administración Estratégica (AE) en las empresas del sector de transporte de granos a granel costarricense y la competitividad de las empresas.

La medición se lleva a cabo en función de los indicadores de aplicación de los conceptos de AE y de indicadores de gestión de las empresas seleccionadas, además de diseñar un modelo teórico-práctico de administración estratégica (MAE) que permita orientar la estrategia para el mejoramiento de su competitividad. Se consideró como universo de análisis las empresas inscritas ante la Asociación Aeegra.

3.5.1 Diseño del cuestionario

En este apartado, se expone la estructura lógica del cuestionario que es utilizado para investigar sobre la vigencia y aplicación de los elementos de AE en las empresas de este sector, así como los indicadores de resultados de la gestión, seleccionados para medir la efectividad de esta metodología de administración.

A. Objetivos General y Específicos

Los objetivos generales del presente estudio son: a) analizar y medir la vigencia y aplicación de los elementos que conforman el concepto de Administración Estratégica (AE), en función de los indicadores de gestión de las empresas, y b) diseñar un modelo teórico-práctico de administración estratégica (MAE), que permita orientar la estrategia de las empresas del Stggc, dirigido a mejorar su competitividad.

Con base en estos objetivos generales se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Distinguir los elementos que componen el concepto de administración estratégica, medibles en las empresas seleccionadas del Stggc.
2. Formular los indicadores de gestión generales de la actividad, fundamentados en un diseño de la estructura operacional de esta.

3. Medir la situación actual de las empresas del Stggc, por medio de los indicadores de gestión definidos para la actividad.
4. Evaluar el impacto de aplicar los elementos que componen el concepto de administración estratégica, en los indicadores de gestión de las empresas definidas, considerando el grado de aplicación de estos elementos.
5. Definir las áreas estratégicas, en las cuales deben fortalecerse las empresas del Stggc para mejorar su competitividad.
6. Entrelazar las áreas estratégicas para la actividad, los elementos que componen el concepto de AE y los indicadores de gestión, para proponer un modelo teórico-práctico de administración estratégica (MAE) para las empresas del Stggc.

B. Estructura Lógica del Cuestionario

El cuestionario que se utiliza en la encuesta del MAE está compuesto por las siguientes áreas: 1) información de la actividad de la empresa, 2) preguntas sobre los elementos que identifican el marco estratégico, 3) preguntas sobre el análisis del entorno. 4) pregunta sobre la estrategia, 5) preguntas sobre la ejecución de la estrategia, 6) preguntas sobre la evaluación de la estrategia (indicadores de resultados); y 7) pregunta sobre las áreas estratégicas a desarrollar para fortalecer la competitividad.

a. Información de la actividad de la empresa

En esta área se consulta sobre la organización de la empresa, específicamente si la empresa desarrolla su actividad bajo la figura de persona física con actividades lucrativas o como sociedad anónima (P 1.a), clasificación por categoría, según su tamaño (P 1.b), y la cantidad de empleados que posee (P 1.c).

- b. Preguntas que identifican la aplicación de los elementos que componen el concepto de AE en las empresas.

En esta parte, pretende identificarse la presencia del concepto de la AE en las empresas. Comprende la identificación del marco estratégico: visión, misión y valores (P 2.a a P 2.d.4); el análisis del entorno externo (P 3.a.1 a P 3.a.9); el análisis del entorno interno (P 3.b.1 a P 3.b.9), formación de la estrategia (P 4.a.1) y su nivel de ejecución (P 5.a.1 a P 5.i.1).

- c. Preguntas sobre la evaluación de la estrategia por medio de los indicadores de resultados de la gestión

En este segmento del cuestionario, se pretende identificar los resultados de los indicadores de gestión de las empresas (P 6.a.1 a P 6.b.1), los cuales están relacionados con la identificación y aplicación de los conceptos de la AE.

- d. Preguntas sobre las áreas estratégicas a desarrollar para fortalecer la competitividad

Este último apartado del cuestionario incluye la valoración de las áreas definidas como estratégicas (P 7). Con esta valoración, pretende obtenerse una base de datos que sustente la construcción de un modelo de administración estratégico (MAE) para las empresas del sector. El objetivo de este modelo, construido con base en la información de los empresarios, es potenciar la competitividad de las empresas participantes.

3.5.2 Indicadores

Con base en la encuesta definida, para realizar en las empresas inscritas en la Asociación Aeegra, se pretende obtener un grupo de indicadores para realizar el análisis y cumplir con los objetivos propuestos.

El punto medular de la encuesta es determinar si las empresas utilizan en su administración el concepto de AE y si esta metodología contribuye a diferenciarlas de otras empresas, mediante la medición de sus resultados operacionales y financieros. Estos resultados identificados como “resultados de gestión”, son medidos mediante indicadores que se obtienen de la encuesta.

Para cumplir con los objetivos propuestos, seguidamente se presentan los indicadores que se toman en cuenta en el análisis.

- i. Evaluación de los elementos que identifican la aplicación de los conceptos de AE en las empresas:
 - Indicador 1. Nivel de presencia: visión del negocio.
 - Indicador 2. Nivel de presencia: misión del negocio.
 - Indicador 3. Nivel de presencia: valores.
 - Indicador 4. Percepción de la competitividad del mercado.
 - Indicador 5. Variación en los precios.
 - Indicador 6. Formas de prestar el servicio.
 - Indicador 7. Cantidad de oferentes permanente del servicio.
 - Indicador 8. Percepción del poder de negociación de los clientes.
 - Indicador 9. Percepción del poder de negociación de los proveedores.
 - Indicador 10. Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.
 - Indicador 11. Nivel de uso de las tecnologías.

- Indicador 12. Nivel de endeudamiento.
 - Indicador 13. Tenencia de capital de trabajo.
 - Indicador 14. Grado de ocupación de las unidades.
 - Indicador 15. Nivel de experiencia en la actividad.
 - Indicador 16. Nivel de uso de indicadores de gestión.
 - Indicador 17. Nivel de existencia de información financiera.
 - Indicador 18. Nivel de presencia de las áreas estratégicas.
 - Indicador 19. Nivel de presencia: objetivos.
 - Indicador 20. Nivel de presencia: metas.
 - Indicador 21. Nivel de presencia: planes de acción (actividades).
 - Indicador 22. Nivel de presencia: presupuestos (de capital y operativos).
 - Indicador 23. Nivel de presencia: Estructura de organización (roles de trabajo).
 - Indicador 24. Nivel de capacitación.
 - Indicador 25. Porcentaje de crecimiento: Crecimiento en la cantidad de transportes realizados en los últimos dos años.
 - Indicador 26. Acciones para la diversificación.
 - Indicador 27. Cantidad nominal de proyectos de innovación.
 - Indicador 28. Variación de la estrategia.
- ii. Evaluación de resultados de los indicadores de gestión de la empresa.
- Indicador 29. Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar.
 - Indicador 30. Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar.
 - Indicador 31. Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar.
 - Indicador 32. Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar.
 - Indicador 33. Porcentaje de crecimiento en el volumen de venta en el último año respecto al anterior / estándar.

- Indicador 34. Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar.
 - Indicador 35. Inversión promedio por unidad de servicio / estándar.
 - Indicador 36. Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar.
 - Indicador 37. Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar.
 - Indicador 38. Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar.
 - Indicador 39. Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar.
- iii. Evaluación de las áreas estratégicas para la construcción del MAE.
- Indicador 33. Valoración de las áreas estratégicas que se requieren potenciar.

3.5.3 Metodología para la aplicación del cuestionario

Para la ejecución del presente estudio se elaboró un cuestionario sobre los elementos que componen el concepto de Administración Estratégica y los indicadores de gestión. Este se aplica a los representantes de las empresas del sector de transporte de granos a granel, con base en la información de la asociación de transportistas Aeegra.

i. Trabajo de campo

El trabajo de campo se lleva a cabo por medio de entrevistas con los empresarios de transporte definidos. En estos contactos procede a entrevistarse al representante de la empresa o propietario, y completar la información requerida.⁷

⁷ El resultado, de las 33 empresas informantes, se agrega en el anexo 3. Las empresas fueron identificadas por número (del 1 al 33).

La dirección y ejecución del trabajo estuvo a cargo del responsable del estudio.

ii. Población de interés

La población de interés son las empresas del sector de transporte de granos a granel, las cuales prestan el servicio de transporte desde puerto Caldera a las industrias, agremiados mediante la asociación Aeegra. Esta agrupación reúne la totalidad de los transportistas que prestan el servicio. Para tal efecto, se procedió a obtener la información de las empresas inscritas ante la Asociación por medio de su Presidente y del Director Ejecutivo.

Con base en la información que se obtuvo y de acuerdo con datos de la Asociación, se definieron los sujetos de información para aplicar la encuesta y levantar los datos. La decisión final fue de segmentar la población por categoría de empresa (micro, pequeña y mediana) y definir una muestra, sobre la cual aplicar el cuestionario definido como instrumento, en el presente estudio.

3.6 PROCEDIMIENTO

El procedimiento general que conlleva la ejecución del estudio es el siguiente:

- Definir los antecedentes y la justificación del estudio.
- Definir los objetivos del estudio.
- Desarrollo del marco teórico.
- Planteamiento de la hipótesis y sus variables.
- Definir el instrumento para la recolección de los datos.
- Recolectar los datos.
- Analizarlos.
- Construir el MAE.
- Establecer conclusiones y recomendaciones.

- Elaborar el informe final.

3.6.1 Metodología para el cálculo de los indicadores

El cumplimiento del primer objetivo general consiste en medir el nivel de asociación entre los resultados de las empresas analizadas y la aplicación, en mayor o menor grado, de los elementos que integran el concepto de administración estratégica. Para este efecto, deben calcularse dos indicadores: primero, el índice de aplicación de los conceptos de la administración estratégica y, segundo, el índice de la posición competitiva respecto a los indicadores de gestión estándar.

Luego se procede a unificar estos dos indicadores mediante una proporción porcentual asignada a cada uno, y así determinar el indicador definido como el “Nivel de aplicación de la administración estratégica en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)”. Por medio de este se indicador, se obtiene un porcentaje que evidencia la aplicación combinada de los conceptos de AE y los resultados de la actividad para cada empresario.

Expresión matemática del índice NAAE

Por medio de fórmulas matemáticas, el indicador se expresa de la siguiente forma:

- ❖ Nivel de aplicación de la Administración Estratégica:

$$NAAE = [(I_{acae} * PP) + (I_{PCo} * PP)]$$

Donde:

I_{acae} : Índice de aplicación de los conceptos de administración estratégica.

IPCo: Índice de la posición competitiva respecto a los indicadores de gestión estándar.

PP: Peso porcentual asignado a cada índice. Se considera un peso de 50% para cada indicador.

❖ Índice de aplicación de los conceptos de administración estratégica:

Este índice es el resultado de la sumatoria del peso porcentual resultante en cada uno de los conceptos del nivel uno. Este resultado muestra el porcentaje de aplicación de los conceptos de AE para cada empresa.

El peso porcentual resultante en cada concepto del nivel uno, se compone de la sumatoria de los pesos porcentuales resultantes de los indicadores de cada variable. Por su parte, el peso porcentual resultante en cada indicador de la variable, se compone de la sumatoria de los porcentajes resultantes de los subindicadores, que componen el indicador de la variable.

El peso porcentual del subindicador, se obtiene de multiplicar el porcentaje de aplicación del subindicador, obtenido mediante la aplicación del instrumento (encuesta), por el peso porcentual asignado a cada subindicador.

Los pesos porcentuales asignados a los conceptos, para el cálculo del índice (Iacae), se establecen con base en un promedio del criterio de expertos, de acuerdo con la siguiente tabla:

Cuadro 16: Ponderación de porcentajes para la determinación del Iacae, en los conceptos del nivel 1

Conceptos del Nivel 1	Opinión de experto 1	Opinión de experto 2	Opinión de experto 3	Opinión de experto 4	Opinión de experto 5	Promedio
1. Marco Estratégico (ME)	5%	7%	5%	5%	10%	6%
2. Análisis continuo del entorno (Organización Industrial) (ACE)	10%	10%	5%	5%	10%	8%
3. Formación de la estrategia (Escuelas de pensamiento) (FE)	45%	40%	30%	40%	40%	39%
4. Ejecución de la estrategia (EE)	40%	43%	60%	50%	40%	47%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Los demás porcentajes se determinan en forma proporcional entre el número de indicadores o subindicadores de la variable.

El cálculo del índice se expresa de la siguiente forma:

$$Iacae = \sum_{c=1}^{c=4} C * PPC$$

Donde:

C: Concepto del nivel 1.

PPC: Peso porcentual de cada concepto del nivel 1.

➤ Concepto del nivel 1:

$$C = \sum_{Si1}^{Si81} Si * PPSi$$

Donde:

Si: Subindicador.

PPSi: Peso porcentual de cada subindicador.

- ❖ Índice de la posición competitiva respecto de los indicadores de gestión estándar (IPCo):

El índice de la posición competitiva se calcula dividiendo el indicador de la variable, obtenido mediante la aplicación del instrumento (encuesta), entre el indicador de la misma variable calculado en el modelo estándar para la actividad.

El modelo estándar define los niveles de operación objetivo que las empresas pretenden alcanzar, con la finalidad de maximizar el rendimiento sobre su inversión y lograr la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

El resultado se multiplica por el peso porcentual asignado a cada indicador de la variable. La sumatoria total de los resultados es el IPCo de la empresa.

Para la medición del negocio, se definió como indicador final el rendimiento sobre el patrimonio. El índice de competitividad está compuesto por el rendimiento sobre la inversión que el empresario considera que obtiene, e indicadores operacionales que influyen en dicho rendimiento sobre la inversión.

A la consulta sobre el rendimiento que obtiene el empresario se le asignó un peso porcentual de 50% y a los otros indicadores, el restante 50%. La distribución de este segundo 50%, se realizó sensibilizando el efecto que cada uno de ellos tiene en el

rendimiento sobre el patrimonio (se considera como patrimonio la inversión en cada unidad de transporte), aplicando una variación positiva del 10% y multiplicando el efecto por el 50%. Mediante esta metodología se distribuye el peso porcentual entre los indicadores definidos para la determinación del índice de competitividad del empresario.

Gráficamente, se representa en dos distribuciones:

Cuadro 17: Distribución primaria

Distribución primaria:	Peso porcentual
1. Rendimiento sobre el patrimonio	50,00%
2. Otros elementos que influyen en el rendimiento sobre el patrimonio	50,00%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 18: Distribución secundaria de elementos que influyen en el rendimiento sobre el patrimonio

Otros elementos que influyen en el rendimiento sobre el patrimonio	Efecto de una variación de 10%	Efecto de la variación multiplicado por 50%	Redondeo
Cantidad de transportes promedio por mes del último año	11,47%	5,74%	6,00%
Quintales transportados promedio por viaje en el último año	28,07%	14,03%	14,00%
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año	17,14%	8,57%	8,00%
Monto promedio facturado por mes en el último año	28,07%	14,03%	14,00%
Porcentaje de crecimiento en el volumen de venta en el último año, respecto del anterior	1,80%	0,90%	1,00%
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto del anterior	1,70%	0,85%	1,00%
Inversión promedio por unidad de servicio	3,99%	1,99%	2,00%
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte	2,18%	1,09%	1,00%
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas	0,64%	0,32%	1,00%
Cantidad de empleados que posee la empresa	3,54%	1,77%	2,00%
Total			50,00%

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo del índice se expresa de la siguiente forma:

$$IPCo = \sum_{i1}^{i11} i * PPi$$

Donde:

i: Indicador componente del IPCo.

PPi: Peso porcentual de cada indicador.

Asignando el peso porcentual a cada componente de cada indicador, las representaciones matemáticas se presentan a continuación.

❖ Nivel de aplicación de la Administración Estratégica (NAAE):

El siguiente cuadro muestra los componentes del indicador NAAE:

Cuadro 19: Nivel de aplicación de la Administración Estratégica

(NAAE)	
Indicador	Peso
Índice de aplicación de los conceptos de administración estratégica (lacaе)	50,00%
Índice de la posición competitiva respecto a los indicadores de gestión estandar (IPCo)	50,00%
NAAE	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Matemáticamente se representa a continuación:

$$NAAE = [(lacaе * 50\%) + (IPCo * 50\%)]$$

Donde:

lacaе: Índice de aplicación de los conceptos de administración estratégica.

IPCo: Índice de la posición competitiva respecto de los indicadores de gestión estándar.

Cada indicador se representa a continuación.

❖ Índice de aplicación de los conceptos de administración estratégica:

El siguiente cuadro muestra los componentes del nivel uno del lacaе:

Cuadro 20: Conceptos del nivel uno del Icaae

Conceptos nivel 1	Peso
1. Marco Estratégico (ME)	6%
2. Análisis continuo del entorno (Organización Industrial) (ACE)	8%
3. Formación de la estrategia (Escuelas de pensamiento) (FE)	39%
4. Ejecución de la estrategia (EE)	47%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Fórmula del Icaae:

$$Icaae = [(ME*6\%) + (ACE*8\%) + (FE*39\%) + (EE*47\%)]$$

Donde:

ME: Marco Estratégico.

ACE: Análisis continuo del entorno (Organización Industrial).

FE: Formación de la estrategia (Escuelas de pensamiento).

EE: Ejecución de la estrategia.

Por su parte, cada uno de los cuatro componentes del Índice (Icaae), se expresa en las fórmulas que se presentan a continuación.

➤ Marco Estratégico:

El siguiente cuadro muestra los indicadores del concepto ME:

Cuadro 21: Indicadores del concepto ME

Indicador de la variable	Peso
1. Nivel de presencia de la visión (NPVi)	33%
2. Nivel de presencia de la misión (NPM)	33%
3. Nivel de presencia de los valores (NPVa)	33%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Fórmula para el cálculo de aplicación del concepto ME:

$$ME = [(NPVi * 33,33\%) + (NPM * 33,33\%) + (NPVa * 33,33\%)]$$

Donde:

NPVi: Nivel de presencia de la visión.

NPM: Nivel de presencia de la misión.

NPVa: Nivel de presencia de los valores.

A su vez, estos componentes del marco estratégico se calculan de la siguiente forma:

La simbología "Si" se utiliza para identificar los subindicadores, con los cuales se calcula el indicador. En total se definieron ochenta y un subindicadores en el modelo.

El siguiente cuadro muestra los subindicadores del indicador nivel de presencia de la visión (NPVi):

Cuadro 22: Subindicadores del Nivel de Presencia de la Visión (NPVi)

Subindicador	Peso
Nivel de conocimiento del concepto visión (Si1)	25%
Nivel de presencia según el criterio del empresario (Si2)	25%
Características presentes en la visión del negocio (Si3)	25%
Relación de la visión con los objetivos de la empresa (Si4)	25%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Fórmula para el cálculo del indicador Nivel de Presencia de la Visión (NPVi):

$$NPVi = \sum_{Si1}^{Si4} Si * 0,25$$

El siguiente cuadro muestra los subindicadores del indicador nivel de presencia de la misión (NPM):

Cuadro 23: Subindicadores del Nivel de Presencia de la Misión (NPM)

Subindicador	Peso
Nivel de conocimiento del concepto misión (Si5)	25%
Nivel de aplicación de la misión con todas las actividades que desarrolla la empresa (Si6)	25%
Características presentes en la misión del negocio (Si7)	25%
Relación de la misión con los objetivos de la empresa (Si8)	25%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Fórmula para el cálculo del indicador Nivel de Presencia de la Misión (NPM):

$$NPM = \sum_{Si5}^{Si8} Si * 25\%$$

El siguiente cuadro muestra los subindicadores del indicador nivel de presencia de los valores (NPVa):

Cuadro 24: Subindicadores del Nivel de Presencia de los Valores (NPVa)

Subindicador	Peso
Nivel de conocimiento de los Valores (Si9)	20%
Nivel de presencia de los valores en su empresa (Si10)	20%
Características de los valores presentes en la empresa (Si11)	20%
Relación de los valores con los objetivos (Si12)	20%
Influencia de los valores de la empresa en la toma de decisiones (Si13)	20%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Fórmula para el cálculo del indicador Nivel de Presencia de los Valores (NPVa):

$$NPVa = \sum_{Si9}^{Si13} Si * 20\%$$

➤ Análisis continuo del entorno (Organización Industrial) (ACE):

El siguiente cuadro muestra los indicadores del concepto análisis continuo del entorno (ACE):

Cuadro 25: Indicadores del concepto ACE

Indicador de la variable	Peso
4. Percepción de la competitividad del mercado (PCMe)	7,14%
5. Variación en los precios (VPr)	7,14%
6. Formas de prestar el servicio (FPSe)	7,14%
7. Cantidad de oferentes permanente del servicio (COPS)	7,14%
8. Percepción del poder de negociación de los clientes (PPNC)	7,14%
9. Percepción del poder de negociación de los proveedores (PPNP)	7,14%
10. Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno (NAEI)	7,14%
11. Nivel de uso de las tecnologías (NUT)	7,14%
12. Nivel de endeudamiento (NE)	7,14%
13. Tenencia de capital de trabajo (TKT)	7,14%
14. Grado de ocupación de las unidades (GOUds)	7,14%
15. Nivel de experiencia en la actividad (NEA)	7,14%
16. Nivel de uso de indicadores de gestión (NUIG)	7,14%
17. Nivel de existencia de información financiera (NEIF)	7,14%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Fórmula para el cálculo de la variable ACE:

$$ACE = [(PCMe * 7,14\%) + (VPr * 7,14\%) + (FPSe * 7,14\%) + (COPS * 7,14\%) + (PPNC * 7,14\%) + (PPNP * 7,14\%) + (NAEI * 7,14\%) + (NUT * 7,14\%) + (NE * 7,14\%) + (TKT * 7,14\%) + (GOUds * 7,14\%) + (NEA * 7,14\%) + (NUIG * 7,14\%) + (NEIF * 7,14\%)]$$

Donde:

PCMe: Percepción de la competitividad del mercado.

VPr: Variación en los precios.

FPSe: Formas de prestar el servicio.

COPS: Cantidad de oferentes permanente del servicio.

PPNC: Percepción del poder de negociación de los clientes.

PPNP: Percepción del poder de negociación de los proveedores.

NAEI: Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.

NUT: Nivel de uso de las tecnologías.

NE: Nivel de endeudamiento.

TKT: Tenencia de capital de trabajo.

GOUs: Grado de ocupación de las unidades.

NEA: Nivel de experiencia en la actividad.

NUIG: Nivel de uso de indicadores de gestión.

NEIF: Nivel de existencia de información financiera.

El cálculo para cada uno de los componentes que forman parte del análisis continuo del entorno se presenta a continuación:

El siguiente cuadro muestra los subindicadores del indicador Percepción de la Competitividad del Mercado (PCMe):

Cuadro 26: Subindicadores del indicador Percepción de la Competitividad del Mercado (PCMe)

Subindicador	Peso
Nivel de análisis que realiza de su entorno externo: competencia, precios, oferentes del servicio, capacidad disponible de equipos en el sector, clientes, proveedores. (Si14)	25%
Periodicidad y documentación del análisis. (Si15)	25%
Amplitud del análisis de la competitividad del mercado. (Si16)	25%
Nivel de competitividad que posee el sector. (Si17)	25%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Fórmula para el cálculo del indicador Percepción de la Competitividad del Mercado (PCMe):

$$PCMe = \sum_{Si17}^{Si14} Si * 25\%$$

El siguiente cuadro muestra el subindicador del indicador variación en los precios (VPr):

Cuadro 27: Subindicador del indicador variación en los precios (VPr)

Subindicador	Peso
Variabilidad de los precios del servicio en el mercado. (Si18)	100%

Fuente: Elaboración propia.

Fórmula para el cálculo del indicador variación en los precios (VPr):

$$VPr = (Si18 * 100\%)$$

El siguiente cuadro muestra el subindicador del indicador formas de prestar el servicio (FPSe):

Cuadro 28: Subindicador del indicador formas de prestar el servicio (FPSe)

Subindicador	Peso
Diferentes opciones mediante las cuales prestar el servicio. (Si19)	100%

Fuente: Elaboración propia.

Fórmula para el cálculo del indicador formas de prestar el servicio (FPSe):

$$FPSe = (Si19 * 100\%)$$

El siguiente cuadro muestra el subindicador del indicador cantidad de oferentes permanente del servicio (COPS):

Cuadro 29: Subindicador del indicador cantidad de oferentes permanente del servicio (COPS)

Subindicador	Peso
Oferentes del servicio en el mercado. (Si20)	100%

Fuente: Elaboración propia.

Fórmula para el cálculo del indicador cantidad de oferentes permanente del servicio (COPS):

$$COPS = (Si20 * 100\%)$$

El siguiente cuadro muestra el subindicador del indicador percepción del poder de negociación de los clientes (PPNC):

Cuadro 30: Subindicador del indicador percepción del poder de negociación de los clientes (PPNC)

Subindicador	Peso
Percepción del poder de negociación de los clientes en la contratación del servicio del transporte. (Si21)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$PPNC = (Si21 * 100\%)$$

El siguiente cuadro muestra el subindicador del indicador percepción del poder de negociación de los proveedores (PPNP):

Cuadro 31: Subindicador del indicador percepción del poder de negociación de los proveedores (PPNP)

Subindicador	Peso
Poder de negociación de los proveedores en la venta de los insumos (combustibles, llantas, aceites, otros insumos) que se requieren para la prestación del servicio del transporte. (Si22)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$PPNP = (Si22 * 100\%)$$

El siguiente cuadro muestra los subindicadores del indicador nivel y periodicidad del análisis del entorno interno (NAEI):

Cuadro 32: Subindicadores del indicador nivel y periodicidad del análisis del entorno interno (NAEI)

Subindicador	Peso
Nivel de análisis que realiza de su entorno interno: posición financiera, nivel de ocupación, posición competitiva en el sector, uso de tecnologías, otros. (Si23)	50%
Periodicidad y documentación del análisis. (Si24)	50%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$NAEI = (Si23 * 50\%) + (Si24 * 50\%)$$

El siguiente cuadro muestra el subindicador del indicador nivel de uso de las tecnologías (NUT):

Cuadro 33: Subindicador del indicador nivel de uso de las tecnologías (NUT)

Subindicador	Peso
Nivel de uso de las tecnologías. (Si25)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$NUT = (Si25 * 100\%)$$

El siguiente cuadro muestra el subindicador del indicador nivel de endeudamiento (NE):

Cuadro 34: Subindicador del indicador nivel de endeudamiento (NE)

Subindicador	Peso
Nivel de endeudamiento (Si26)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$NE = (Si26 * 100\%)$$

El siguiente cuadro muestra el subindicador del indicador Tenencia de capital de trabajo (TKT):

Cuadro 35: Subindicador del indicador tenencia de capital de trabajo (TKT)

Subindicador	Peso
Nivel de tenencia de capital de trabajo en su empresa. (Si27)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$TKT = (Si27 * 100\%)$$

El siguiente cuadro muestra el subindicador del indicador grado de ocupación de las unidades (GOUds):

Cuadro 36: Subindicador del indicador grado de ocupación de las unidades (GOUds)

Subindicador	Peso
Nivel de ocupación de las unidades en su empresa (número de viajes por mes por unidad de transporte, dividido entre los días del mes). (Si28)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$GOUds = (Si28 * 100\%)$$

El siguiente cuadro muestra el subindicador del indicador nivel de experiencia en la actividad (NEA):

Cuadro 37: Subindicador del nivel de experiencia en la actividad (NEA)

Subindicador	Peso
Experiencia que posee su empresa en la actividad (sector). (Si29)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$NEA = (Si29 * 100\%)$$

El siguiente cuadro muestra el subindicador del indicador nivel de uso de indicadores de gestión (NUIG):

Cuadro 38: Subindicador del indicador nivel de uso de indicadores de gestión (NUIG)

Subindicador	Peso
Nivel de uso de indicadores de gestión. (Si30)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$NUIG = (Si30 * 100\%)$$

El siguiente cuadro muestra los subindicadores del indicador nivel de existencia de información financiera (NEIF):

Cuadro 39: Subindicadores del indicador nivel de existencia de información financiera (NEIF)

Subindicador	Peso
Presencia de información financiera. (Si31)	50%
Informes financieros de los resultados del negocio. (Si32)	50%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$NEIF = (Si31 * 50\%) + (Si32 * 50\%)$$

Una vez determinados los conceptos de Marco Estratégico y de Análisis Continuo del Entorno, se pasa al de Formación de la Estrategia.

- Formación de la estrategia (Escuelas de pensamiento) (FE):

El siguiente cuadro muestra el indicador del concepto FE:

Cuadro 40: Indicador del concepto FE

Indicador de la variable	Peso
18. Nivel de presencia de las áreas estratégicas (NPAE)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$FE = (NPAE * 100\%)$$

Donde:

NPAE: Nivel de presencia de las áreas estratégicas.

El siguiente cuadro muestra los subindicadores del indicador nivel de presencia de las áreas estratégicas (NPAE).

Cuadro 41: Subindicadores del indicador nivel de presencia de las áreas estratégicas (NP AE)

Subindicador	Peso
Se analizan y valoran las capacidades propias (internas) en su negocio (virtudes y flaquezas). (ED) (Si33)	2,56%
Se analizan y valoran las posibilidades externas (mercado, clientes, otras) que pueda aprovechar su negocio (oportunidades y amenazas). (ED) (Si34)	2,56%
Se busca una concordancia entre las capacidades propias y las posibilidades externas. (ED) (Si35)	2,56%
Las estrategias (plan de acción) se consideran perspectivas de largo plazo. (ED) (Si36)	2,56%
Como parte de la estrategia se tienen bien definidos los objetivos que se pretende alcanzar. (EP) (Si37)	2,56%
Se realiza un análisis continuo de las condiciones externas para aprovechar oportunidades y tomar medidas contra las amenazas. (EP) (Si38)	2,56%
Se realiza un análisis continuo de las condiciones internas para aprovechar las fortalezas y tomar medidas contra las debilidades. (EP) (Si39)	2,56%
Los planes de la empresa se enfocan en la creación de valor (aumento del patrimonio). (EP) (Si40)	2,56%
Se tienen definidos planes y objetivos de largo plazo, generalmente a cinco años. (EP) (Si41)	2,56%
Se tienen definidos planes y objetivos de corto plazo, generalmente a un año plazo. (EP) (Si42)	2,56%
Se establecen plazos para el cumplimiento de los planes operativos y de los objetivos. (EP) (Si43)	2,56%
Se evalúan los resultados que se obtienen y se comparan con los planes y objetivos. (EP) (Si44)	2,56%
Se establecen presupuestos o indicadores que, a su vez, sirven para comparar los resultados y tomar medidas correctivas. (EP) (Si45)	2,56%
La empresa se adapta a los cambios del mercado y rediseña la forma de competir. (EP) (Si46)	2,56%

Las estrategias definidas buscan diferenciarse de los competidores actuales y futuros. (EPo) (Si47)	2,56%
La estrategia de la empresa busca diferenciarse en un contexto que es competitivo y se basa en lo económico. (EPo) (Si48)	2,56%
La estrategia incluye protegerse de nuevos competidores. (EPo) (Si49)	2,56%
La estrategia busca minimizar el poder de los proveedores de insumos y equipos necesarios para el desarrollo de la actividad. (EPo) (Si50)	2,56%
La estrategia conlleva acciones para contrarrestar el poder de negociación de los clientes. (EPo) (Si51)	2,56%
La estrategia identifica las formas de protegerse ante nuevas formas (métodos o equipos) de prestación del servicio. (EPo) (Si52)	2,56%
La estrategia pretende proteger la posición de la empresa ante el resto de competidores en el sector. (EPo) (Si53)	2,56%
Una de las estrategias del negocio es competir sobre la base de una operación eficiente con bajos costos. (EPo) (Si54)	2,56%
Una de las estrategias del negocio es competir diferenciándose en la calidad del servicio respecto de los competidores en el sector. (EPo) (Si55)	2,56%
Se realizan esfuerzos para lograr la mayor concentración de clientes y volumen de trabajo como estrategia. (EPo) (Si56)	2,56%
Se buscan nichos de mercado (que pueden ser grupo de clientes) para concentrar los servicios y fortalecer las relaciones. (EPo) (Si57)	2,56%
Todas las decisiones están orientadas a generar valor e incrementar el valor patrimonial de la empresa. (EPo) (Si58)	2,56%
La estrategia de la empresa se genera y formula por medio de la práctica y de la visión de su fundador. (EE) (Si59)	2,56%

La empresa establece su estrategia basada en las características de su líder: intuición, criterio, capacidad, percepción y liderazgo. (EE) (Si60)	2,56%
La visión del líder constituye la representación mental de la estrategia. (EE) (Si61)	2,56%
La estrategia es flexible y se adapta a las circunstancias del negocio y del entorno. (EE) (Si62)	2,56%
La estrategia de la empresa considera una exploración constante de nuevas formas y metodologías creativas de operacionalizar los negocios. (EE) (Si63)	2,56%
La estrategia surge en la mente del empresario y es ahí donde se generan las formas de ejecutar los negocios. (EC) (Si64)	2,56%
La estrategia se basa y define por medio del aprendizaje, el cual se genera con la práctica y origina patrones de conducta. (EA) (Si65)	2,56%
La creación de estrategia está moldeada por el poder y la política, ya sea como proceso dentro de la organización o como la conducta de esta en su ambiente externo. (Epod) (Si66)	2,56%
La creación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización. (ECu) (Si67)	2,56%
La formación de estrategia se convierte en la administración del conocimiento colectivo. (ECu) (Si68)	2,56%
La estrategia implica el análisis y la respuesta adecuada a las condiciones del entorno, el cual afecta en forma directa los negocios de la empresa. (EAm) (Si69)	2,56%

La estrategia involucra la reacción de la empresa durante períodos de estabilidad y períodos de cambios y transformación trascendental. (EConf) (Si70)	2,56%
El proceso de creación de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno. (EConf) (Si71)	2,56%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula para calcular cada componente del nivel de presencia de las áreas estratégicas, es la siguiente:

$$NPAE = \sum_{Si33}^{Si71} Si * 2,56\%$$

Una vez desarrollada e identificada la estrategia de la organización, conceptualmente se pasa a la ejecución de la estrategia.

➤ Ejecución de la estrategia:

El siguiente cuadro muestra los indicadores del concepto EE:

Cuadro 42: Indicadores del concepto Ejecución de la Estrategia (EE)

Indicador de la variable	Peso
19. Nivel de presencia (objetivos) (NPO)	10%
20. Nivel de presencia (metas) (NPM)	10%
21. Nivel de presencia (planes de acción) (NPPA)	10%
22. Nivel de presencia (presupuestos) (NPP)	10%
23. Nivel de presencia (estructura de organización) (NPEO)	10%
24. Nivel de capacitación (NCap)	10%
25. Porcentaje de crecimiento (PCrec)	10%
26. Acciones para la diversificación (APD)	10%
27. Cantidad nominal de proyectos de innovación (CNPI)	10%
28. Variación de la estrategia (VarE)	10%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$EE = [(NPO * 10\%) + (NPM * 10\%) + (NPPA * 10\%) + (NPP * 10\%) + (NPEO * 10\%) + (NCap * 10\%) + (PCrec * 10\%) + (APD * 10\%) + (CNPI * 10\%) + (VarE * 10\%)]$$

Donde:

NPO: Nivel de presencia (objetivos).

NPM: Nivel de presencia (metas).

NPPA: Nivel de presencia (planes de acción).

NPP: Nivel de presencia (presupuestos).

NPEO: Nivel de presencia (estructura de organización).

NCap: Nivel de capacitación.

PCrec: Porcentaje de crecimiento.

APD: Acciones para la diversificación.

CNPI: Cantidad nominal de proyectos de innovación.

VarE: Variación de la estrategia.

Seguidamente, el detalle de los subindicadores y la respectivas fórmulas de cálculo.

Nivel de presencia de los objetivos:

Cuadro 43: Subindicador del nivel de presencia de los objetivos (Si72)

Subindicador	Peso
Nivel de presencia (objetivos) (Si72)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$NPO = (Si72 * 100\%)$$

Nivel de presencia de las metas:

Cuadro 44: Subindicador del indicador nivel de presencia de las metas (Si73)

Subindicador	Peso
Nivel de presencia (metas) (Si73)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$NPM = (Si73 * 100\%)$$

Nivel de presencia de los planes de acción:

Cuadro 45: Subindicador del indicador nivel de presencia de los planes de acción
(Si74)

Subindicador	Peso
Nivel de presencia (planes de acción) (Si74)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$NPPA = (Si74 * 100\%)$$

Nivel de presencia de los presupuestos:

Cuadro 46: Subindicador del indicador nivel de presencia de los presupuestos (Si75)

Subindicador	Peso
Nivel de presencia (presupuestos) (Si75)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$NPP = (Si75 * 100\%)$$

Nivel de presencia de una estructura de organización:

Cuadro 47: Subindicador del indicador nivel de presencia de una estructura de organización (Si76)

Subindicador	Peso
Nivel de presencia (estructura de organización) (Si76)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$NPEO = (Si76 * 100\%)$$

Nivel de capacitación:

Cuadro 48: Subindicador del indicador nivel de capacitación (Si77)

Subindicador	Peso
Nivel de capacitación (Si77)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$NCap = (Si77 * 100\%)$$

Porcentaje de crecimiento:

Cuadro 49: Subindicador del indicador porcentaje de crecimiento (Si78)

Subindicador	Peso
Porcentaje de crecimiento (Si78)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$PCrec = (Si78 * 100\%)$$

Acciones para la diversificación:

Cuadro 50: Subindicador del indicador acciones para la diversificación (Si79)

Subindicador	Peso
Acciones para la diversificación (Si79)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$APD = (Si79 * 100\%)$$

Cantidad nominal de proyectos de innovación:

Cuadro 51: Subindicador del indicador cantidad nominal de proyectos de innovación (Si80)

Subindicador	Peso
Cantidad nominal de proyectos de innovación (Si80)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$CNPI = (Si80 * 100\%)$$

Decisión de modificar la estrategia en el último año:

Cuadro 52: Subindicador del indicador decisión de variar la estrategia (Si81)

Subindicador	Peso
Decisión de variar la estrategia en el último año. (Si81)	100%

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$VarE = (Si81 * 100\%)$$

- ❖ Índice de la posición competitiva respecto de los indicadores estándar de gestión (IPCo):

El siguiente cuadro muestra los componentes del IPCo:

Cuadro 53: Componentes del índice de la posición competitiva (IPCo)

Indicador de la variable	Peso	Numerador	Denominador
1. Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	Transportes promedio por mes del último año ($T\bar{x}A$)	Transportes anuales definido en el estándar ($T\bar{x}AS$)
2. Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	Quintales transportados promedio por viaje en el último año ($QT\bar{x}$)	Quintales transportados promedio por viaje definido en el estándar ($QT\bar{x}S$)
3. Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	Kilómetros promedio mensual recorridos por transporte en el último año ($KT\bar{x}$)	Kilómetros recorridos al año definido en el estándar dividido entre los transportes realizados ($KT\bar{x}S$)
4. Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	Monto promedio facturado por mes en el último año ($FM\bar{x}$)	Monto de facturación mensual definido en el estándar ($FM\bar{x}S$)
5. Porcentaje de crecimiento en el volumen de venta en el último año respecto del anterior / estándar	1,00%	Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto del anterior (CVV)	Crecimiento anual en ventas definido en el estándar ($CVVS$)
6. Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto del anterior / estándar	1,00%	Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto del anterior (CCC)	Crecimiento anual en cantidad de clientes definido en el estándar ($CCCS$)
7. Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	Inversión promedio por unidad de servicio ($I\bar{x}U$)	Inversión promedio por unidad de servicio definida en el estándar ($I\bar{x}US$)
8. Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte ($I\bar{x}KT$)	Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte definido en el estándar ($I\bar{x}KTS$)
9. Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio ($R\bar{x}SP$)	Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio definido en el estándar ($R\bar{x}SPS$)
10. Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas ($FESI$)	Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas establecido en el estándar ($FEIAS$)
11. Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	Cantidad de empleados que posee la empresa (QE)	Cantidad de empleados, según el estándar (QES)

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\begin{aligned}
 IPCo = & [(((T\bar{x}A) / (T\bar{x}AS)) * 6\%) + (((QT\bar{x}) / (QT\bar{x}S)) * 14\%) + (((KT\bar{x}) / \\
 & (KT\bar{x}S)) * 8\%) + (((FM\bar{x}) / (FM\bar{x}S)) * 14\%) + (((CVV) / (CVVS)) * 1\%) + \\
 & (((CCC) / (CCCS)) * 1\%) + (((I\bar{x}U) / (I\bar{x}US)) * 2\%) + (((I\bar{x}KT) / (I\bar{x}KTS)) * \\
 & 1\%) + (((R\bar{x}SP) / (R\bar{x}SPS)) * 50\%) + (((FESI) / (FEIAS)) * 1\%) + (((QE) / \\
 & (QES)) * 2\%)]
 \end{aligned}$$

Donde:

$T\bar{X}A$: Transportes promedio por mes del último año.

$T\bar{X}AS$: Transportes anuales definido en el estándar.

$QT\bar{X}$: Quintales transportados promedio por viaje en el último año.

$QT\bar{X}S$: Quintales transportados promedio por viaje definido en el estándar.

$KT\bar{X}$: Kilómetros promedio mensual recorridos por transporte en el último año.

$KT\bar{X}S$: Kilómetros recorridos al año definido en el estándar dividido entre los transportes realizados.

$FM\bar{X}$: Monto promedio facturado por mes en el último año.

$FM\bar{X}S$: Monto de facturación mensual definido en el estándar.

CVV : Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto del anterior.

$CVVS$: Crecimiento anual en ventas definido en el estándar.

CCC : Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto del anterior.

$CCCS$: Crecimiento anual en cantidad de clientes definido en el estándar.

$I\bar{X}U$: Inversión promedio por unidad de servicio.

$I\bar{X}US$: Inversión promedio por unidad de servicio definida en el estándar.

$I\bar{X}KT$: Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte.

$I\bar{X}KTS$: Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte definido en el estándar.

$R\bar{X}SP$: Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio.

$R\bar{X}SPS$: Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio definido en el estándar.

$FESI$: Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas.

FEIAS: Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas establecido en el estándar.

QE: Cantidad de empleados que posee la empresa.

QES: Cantidad de empleados, según el estándar.

3.6.2 Metodología para el cálculo del modelo de administración estratégica (MAE)

El segundo objetivo de la investigación consiste en diseñar un modelo teórico-práctico de administración estratégica (MAE), que permita orientar la estrategia de las empresas, mejorando su competitividad. La construcción del modelo inicia con la definición de las áreas estratégicas por analizar.

Para definir las áreas estratégicas de estudio, además de la información recopilada en el planteamiento del problema y en el marco teórico, se tomó como base la información que suministra el texto de la UNED “Estado Nacional de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas formales”, de Brenes y Govaere (2010). Adicionalmente, se tomó como apoyo la información obtenida del artículo de Mepimed (2004), “Factores clave de la competitividad interna de la pequeña y mediana empresa de España”.

En la construcción del MAE, busca relacionarse las áreas definidas en este estudio como estratégicas, con la competitividad de las empresas, definida por medio de indicadores financieros.

Rojas y Sepúlveda citan la siguiente definición del término competitividad:

La competitividad es un atributo o cualidad de las empresas, no de los países. La competitividad de una o de un grupo de empresas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Tales atributos y su interacción explican por qué innovan y se mantienen

competitivas las compañías ubicadas en determinadas regiones (Porter, Incae, 1996, p. 3, citado por Rojas y Sepúlveda, 1999, p. 17).

A su vez, el documento “Centroamérica en el Siglo XXI: Una agenda para la competitividad y el desarrollo sostenible; bases para la discusión sobre el futuro de la región” indica lo siguiente:

“La productividad conduce a la competitividad y al progreso: la productividad es el concepto clave para la búsqueda de la competitividad y el progreso económico. Es posible que una empresa se vuelva más productiva, cuando logra aumentar la productividad de la fuerza de trabajo, cuando reduce insumos y desechos innecesarios o reduce los costos de la logística, de administración o financieros, cuando consigue elevar los precios unitarios de sus productos al mejorar su calidad o al diferenciarlos con respecto a los de la competencia, y también cuando aumenta la productividad de la maquinaria, el equipo y demás bienes de capital que emplea en sus procesos productivos” (Incae / Clacds; HIID, 1999).

Para efectos del presente estudio, se considera la competitividad como un resultado de la productividad de las empresas, de ahí que se realiza la valoración de las áreas estratégicas en función del impacto en la productividad de las compañías analizadas.

Para ubicar en el empresario el término productividad, se tomó la decisión de relacionarlo con un indicador financiero múltiple, que abarca la gestión del activo, apalancamiento, ventas, utilidad neta y patrimonio. Es indicador se denomina “Rendimiento sobre el patrimonio”.

Salas presenta este indicador en la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{ccccccc}
 \boxed{\text{RSP}} & = & \boxed{\text{RAT}} & \times & \boxed{\text{MUN}} & \times & \boxed{\text{IAP}} \\
 \boxed{\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}} & = & \boxed{\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}} & \times & \boxed{\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}} & \times & \boxed{\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}}
 \end{array}$$

Indica que en esta fórmula, se aprecia que la rentabilidad sobre el patrimonio proviene de tres factores combinados: la generación de ventas por parte de los activos, el margen de utilidad neta obtenido sobre las ventas y la incidencia del apalancamiento (Salas, 2011, p. 130).

Uno de los aspectos no financieros que es incluido en la lista de áreas estratégicas a evaluar es la comunicación. Este elemento se encuentra inmerso y es parte integral y fundamental del funcionamiento en todos los ámbitos y niveles en las organizaciones. Se considera un aspecto estratégico que debe valorarse en forma independiente. Por esta razón, se incorpora en la lista de áreas estratégicas que impactan en la competitividad de las empresas.

De acuerdo con Muñoz (2012), la función principal de la comunicación es mejorar las relaciones interpersonales. Adicional a esta función principal, existen las conocidas como “las tres c”: captar la atención, cautivar al interlocutor y convencer de realizar alguna acción (Muñoz, 2012, p. 1). Una comunicación eficaz constituye la base esencial para ejecutar las estrategias de las organizaciones conforme con los planes de forma exitosa.

Por su parte, Kaufmann (n.d.) define como una nueva función de la comunicación la ayuda a la orientación, de forma que puedan transmitirse conocimientos para uso práctico que ayuden a vivir y orientarse. Se menciona que existe un nexo causal entre las formas de conocimiento y el actuar de las personas en situaciones específicas. Se indica que la orientación por medio de conocimientos tiene dos aspectos: la orientación hacia adentro como compensación del equilibrio psíquico y como factor regulador del comportamiento, como hilo conductor de la comunicación social (Kaufmann, n.d., p. 9).

Seguidamente, se detalla la lista de las áreas estratégicas que son consideradas para la priorización por parte de los empresarios del sector, con el objetivo de diseñar el modelo de administración estratégico que debe guiar la actividad del empresario del sector de transporte de carga a granel costarricense.

Cuadro 54: Áreas estratégicas para impactar la competitividad de las empresas analizadas

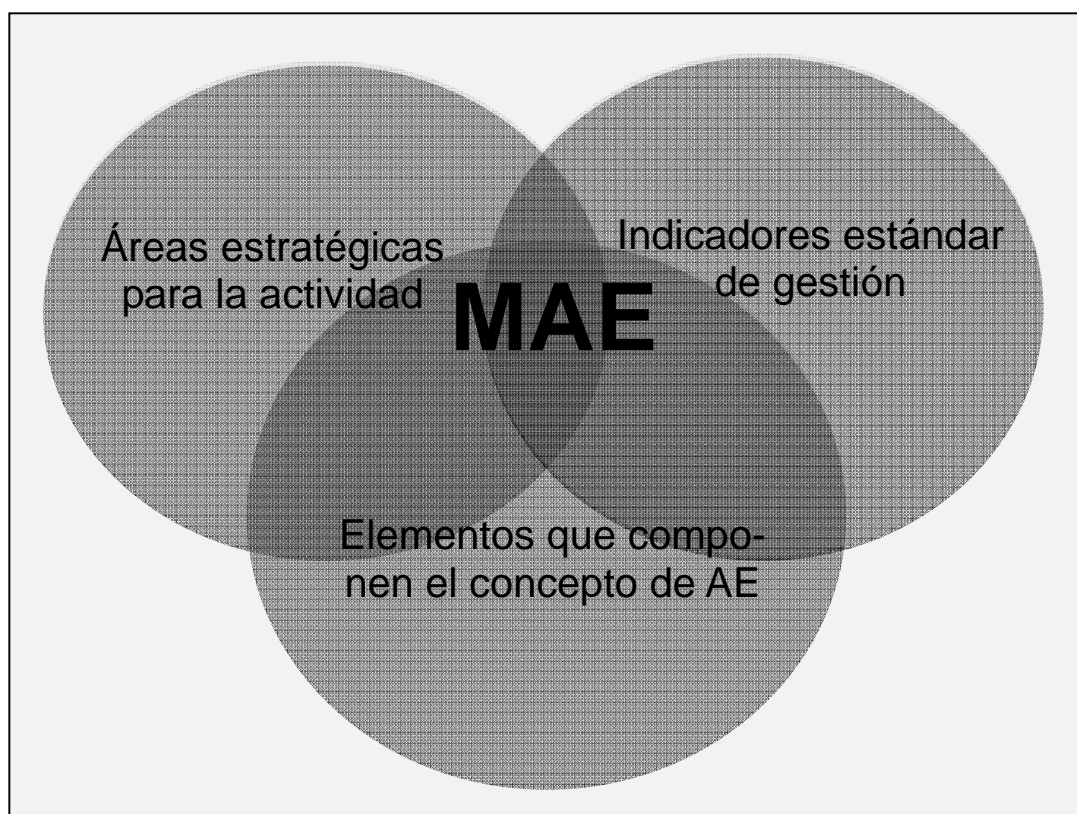
Área de impacto	Áreas estratégicas para impactar la competitividad
IAP	Financiamiento
IAP	Tamaño de la empresa
IAP + RSP	Diversificación
IAP + RSP	Innovación (ej. mejoramiento de procesos, desarrollo de nuevos servicios, formas de prestar el servicio)
MUN	Asociacionismo
MUN	Costos de producción
MUN	Precios de venta del servicio
MUN	Rentabilidad (ingresos, costos y gastos de operación, financieros)
MUN + IAP	Capacidad de negociación con los proveedores
RAT	Capacidad de negociación con los clientes
RAT	La comunicación efectiva, tanto interna como externa, forma parte fundamental de la estrategia para incrementar la competitividad.
RAT	Fomentar las buenas relaciones interpersonales, internas y externas, y ser parte en la orientación, como funciones principales de la comunicación, forman parte integral de la estrategia de la empresa.
RAT	Flexibilidad (a los requerimientos del mercado)
RAT	Seguridad y calidad del servicio
RAT	Ventas (volumen de trabajo: cantidad de servicios y cantidad de clientes)
RSP	Capacitación y asesoramiento
RSP	Internacionalización
RSP	Red de información (macroeconómica, del mercado, del sector)
RSP	Relación con el ambiente
RSP	Tramitología institucional y apoyo gubernamental (mejoramiento de condiciones para el sector)
RSP	Trato fiscal diferenciado
RSP	<p>Tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Uso de computadoras</i> <i>Sitio web</i> <i>Relación con los clientes y proveedores</i> <i>Realiza transacciones cobros y pagos por internet (e banking)</i> <i>Posee sistemas de información financiera y contable</i> <i>Utiliza software especializado para la actividad</i> <i>Investigación de mercado por internet</i> <i>Identifica clientes por internet</i> <i>Mercadea sus servicios por internet</i> <i>Se capacita por internet</i>

Fuente: Elaboración propia.

Por último, el modelo busca incorporar los conceptos de la administración estratégica estudiados en las empresas de transporte, de forma que exista una triangulación entre conceptos de administración estratégica, indicadores financieros y áreas estratégicas que impacten la productividad.

Esquemáticamente, los elementos para la construcción del modelo se representan de la siguiente forma:

Figura 9: Esquema gráfico de los componentes del MAE



Fuente: Elaboración propia.

El modelo pretende exponerle al empresario las áreas estratégicas en las cuales debe enfocar sus esfuerzos, para el mejoramiento de su competitividad. El modelo consiste en segmentar, por medio de tres estratos, las áreas definidas como estratégicas, con base en la calificación de cada área por parte del empresario y el resultado de las empresas en los índices: “aplicación de los conceptos de administración estratégica (Iacae)” y “posición competitiva (IPCo)”.

El modelo está representado de la siguiente forma:

$$MAE = (E1AE + E2AE + E3AE)$$

Donde:

MAE: Modelo de administración estratégica.

E1AE: Estrato de las áreas estratégicas valoradas como de mayor impacto.

E2AE: Estrato de las áreas estratégicas de alto impacto.

E3AE: Estrato de las áreas estratégicas que deben ser consideradas por el empresario.

Para estratificar las áreas estratégicas procede a definirse el peso porcentual de cada área. Este porcentaje se obtiene de multiplicar el índice de aplicación de los conceptos de administración estratégica, por índice de la posición competitiva y por la calificación asignada por el empresario a cada área estratégica. El promedio de los porcentajes obtenidos en las empresas encuestadas, constituye el peso porcentual del área estratégica. Luego de calcular estos porcentajes, se determina el rango total de las calificaciones, que se define como la diferencia entre la calificación máxima y la mínima. Este rango se divide entre tres, para definir los estratos que agrupan las áreas estratégicas.

El peso porcentual de cada área estratégica se representa con la siguiente fórmula:

$$PPAE = \frac{\sum_{i=1}^{33} (IACAE * IPCo * VEAE)}{1}$$

Donde:

PPAE: Peso porcentual del área estratégica.

IACAE: Índice de aplicación de los conceptos de administración estratégica.

IPCo: Índice de la posición competitiva.

VEAE: Valoración del empresario del área estratégica.

Por su parte, el rango de cada estrato se representa como sigue:

$$RE = (PMaAE - PMiAE) / 3$$

Donde:

RE: Rango del estrato.

PMaAE: Puntuación máxima del área estratégica.

PMiAE: Puntuación mínima del área estratégica.

3.6.3 Selección de la muestra

De acuerdo con Levin y Rubin (2010), una muestra es una colección de algunos elementos de la población, no de todos. La población es el conjunto de todos los elementos que se están estudiando, acerca de los cuales pretenden obtenerse conclusiones. De la misma forma, afirman que la muestra representativa es aquella que

contiene las características relevantes de la población, en las mismas proporciones (Levin y Rubin, 2010, p. 10).

Levin y Rubin (2010) señalan que existen dos métodos para seleccionar las muestras, el muestreo no aleatorio o de juicio y el muestreo aleatorio y de probabilidad. En el muestreo aleatorio, todos los elementos de la población tienen la oportunidad de ser escogidos para la muestra, no así en el muestreo de juicio. Se indica que en una muestra aleatoria se conocen las posibilidades de que un elemento de la población se incluya o no en la muestra. La muestra aleatoria puede ser determinada, aplicando cuatro métodos: muestreo aleatorio simple, muestreo sistemático, muestreo estratificado y muestreo de racimo (Levin y Rubin, 2010, p. 238).

Levin y Rubin (2010) indican que el muestreo aleatorio simple selecciona las muestras de forma que cada posible muestra tenga una igual probabilidad de ser seleccionada y que cada elemento de la población total tenga una oportunidad igual de ser incluido en la muestra. Este tipo de muestreo puede realizarse mediante el uso de números aleatorios (Levin y Rubin, 2010, p. 239).

En el presente estudio, la muestra de la población se determina utilizando el método aleatorio o de probabilidad. Una vez determinada la muestra, esta se divide en estratos, considerando la clasificación de las empresas en micro, pequeñas y medianas, conforme se especificó en el apartado de sujetos de información. Luego de obtener la cantidad de empresas por cada estrato, procede a determinarse los elementos de la muestra mediante la metodología de muestreo aleatorio simple, utilizando los números aleatorios.

La unidad de análisis son las empresas inscritas ante la Asociación de Transportistas de Equipos Especiales a Granel (Aeegra).

De acuerdo con Mason y Lind (2002) debe tenerse cuidado de no seleccionar una muestra demasiado grande o demasiado pequeña. Indican que existen tres factores que determinan el tamaño de la muestra y que ninguno tiene relación directa con el tamaño de la población. Estos son los siguientes:

“El grado de confianza seleccionado. Por lo general, es de 0,95 o 0,99, pero puede ser cualquier nivel. El investigador especifica el grado de confianza.

El máximo error permisible. Debe decidirlo el investigador también. Es el máximo error tolerable en un nivel de confianza específico.

La variación de la población. La variación o variabilidad de la población la mide la desviación estándar. (Por supuesto, una población con poca variación requiere muestras más pequeñas.)”

“Muchos estadísticos consideran que una muestra de 30 o más califica como grande” (Mason y Lind, 2002, pp. 338-346).

Mason y Lind establecen la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra (Mason y Lind, 2002, pp. 338-342).

$$n = \left(\frac{z * s}{E} \right)^2$$

En donde:

E es el error permisible,

z es el desvío normal asociado al grado de confianza seleccionado, y

s es la desviación estándar de la muestra.

El error permisible se define como el resultado de dividir la variación permisible en el porcentaje de aplicación de la administración estratégica (10%) entre el coeficiente de confianza definido de 95% (z de 1,96).

El cálculo del error permisible es el siguiente:

Variación permisible en el porcentaje de aplicación de la AE	10%
Nivel de confianza	1,96
Error permisible (10%/1,96)	5,10%

Con base en la fórmula, el cálculo de la muestra es el siguiente:

Cuadro 55: Cálculo de la muestra

Significancia	Z	1,96
Error permisible	E	5,10%
Desviación estándar basada en el conocimiento de la población	s	15%
Tamaño de la muestra	n	33,2
Tamaño de la muestra definida	n	33

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la proporción de empresas definidas en cada categoría, se procedió a dividir en estratos la muestra. Esta división se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 56: Distribución de la muestra

Tipo de empresa	Cantidad	Peso
Micro empresa	250	79,4%
Pequeña empresa	50	15,9%
Mediana empresa	15	4,8%
Total	315	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

3.6.4 Recolección de los datos

La modalidad de recolección de los datos es mediante encuestas, aplicando entrevistas y un cuestionario. En el apartado de anexos se incluye el cuestionario por aplicar.

3.6.5 Procesamiento y análisis de los datos

El análisis y procesamiento de la información se realiza utilizando la herramienta hoja de cálculo Microsoft Excel 2010, y la presentación por medio de cuadros y gráficos que se incluyen en el presente documento, utilizando la herramienta Microsoft Word 2010.

De acuerdo con Marqués, la hoja de cálculo Microsoft Excel permite el trabajo sencillo en materias cuantitativas, e indica que se adapta, adecuadamente, al trabajo con modelos económicos y financieros. A su vez, afirma que, “Los procedimientos de modelización, diseñados por medio de funciones de aplicación inmediata y de herramientas específicas de análisis, optimizan la funcionalidad” (Marqués, 2009, p. vii).

Cada cuestionario es revisado, posterior a su aplicación, para verificar que la información se encuentre completa y según lo solicitado en el cuestionario. Una vez verificada la información, se procede con la codificación final y se levanta una hoja de cálculo en Excel con todos los datos de las respuestas. Seguidamente, se revisa la digitación y se transcribe la información al software SPSS, para su correspondiente análisis.

En el siguiente cuadro se incluye, a manera de resumen, la ficha técnica del presente estudio.

Cuadro 57: Ficha técnica del estudio

Información	Descripción
Población	Empresas de transporte de granos a granel
Ámbito geográfico	Costa Rica
Unidad de análisis	Empresas del sector de transporte de granos a granel, agremiadas mediante la asociación Aeegra
Fecha	Estudio realizado en el segundo semestre de 2012
Método de observación de la información	Entrevista y aplicación de encuesta
Tipo de cuestionario	Cuestionario con preguntas pre-codificadas y cerradas
Procedimiento de muestreo	Probabilístico por categoría de empresa
Tamaño de la muestra	33 observaciones de empresas del STGGC
Error muestral	0,05 a un nivel de confianza de 95%
Tratamiento de la información	Excel y SPSS

Fuente: Elaboración propia (adaptado de Navas y Huerta, 2006, p. 10).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo de resultados, se presentan los cuadros con la información obtenida producto de la aplicación del cuestionario sobre Administración Estratégica, en las empresas del sector de transporte de granos a granel costarricense. Igualmente, se presenta una descripción y análisis de la información.

4.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1 Análisis descriptivo de la información

En este apartado de análisis descriptivo de la información se incorporan los resultados de medición para cada componente de los dos índices, mediante los cuales pretende valorarse la hipótesis planteada en el estudio. El primero de ellos, el Índice de aplicación de los conceptos de administración estratégica (Iacae) y el segundo, el Índice de la posición competitiva (IPCo). De la unión de estos dos índices se obtiene el NAAE, que es el Nivel de aplicación de la administración estratégica en forma integral. Todos los valores están expresados en porcentajes.

Con el objetivo de visualizar los componentes incluidos. A continuación se presenta una lista por niveles.

1. NAAE

1.1. Iacae

1.1.1. Marco Estratégico

1.1.1.1. Visión

1.1.1.2. Misión

1.1.1.3. Valores

1.1.2. Análisis continuo del entorno

- 1.1.2.1. Percepción de la competitividad del mercado.
- 1.1.2.2. Variación en los precios.
- 1.1.2.3. Formas de prestar el servicio.
- 1.1.2.4. Cantidad de oferentes permanente del servicio.
- 1.1.2.5. Percepción del poder de negociación de los clientes.
- 1.1.2.6. Percepción del poder de negociación de los proveedores.
- 1.1.2.7. Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.
- 1.1.2.8. Nivel de uso de las tecnologías.
- 1.1.2.9. Nivel de endeudamiento.
- 1.1.2.10. Tenencia de capital de trabajo.
- 1.1.2.11. Grado de ocupación de las unidades.
- 1.1.2.12. Nivel de experiencia en la actividad.
- 1.1.2.13. Nivel de uso de indicadores de gestión.
- 1.1.2.14. Nivel de existencia de información financiera.
- 1.1.3. Formación de la estrategia (FE)
 - 1.1.3.1. Nivel de presencia de las áreas estratégicas.
- 1.1.4. Ejecución de la estrategia (EE)
 - 1.1.4.1. Nivel de presencia (objetivos)
 - 1.1.4.2. Nivel de presencia (metas)
 - 1.1.4.3. Nivel de presencia (planes de acción)
 - 1.1.4.4. Nivel de presencia (presupuestos)
 - 1.1.4.5. Nivel de presencia (estructura de organización)
 - 1.1.4.6. Nivel de capacitación
 - 1.1.4.7. Porcentaje de crecimiento
 - 1.1.4.8. Acciones para la diversificación
 - 1.1.4.9. Cantidad nominal de proyectos de innovación
 - 1.1.4.10. Variación de la estrategia.
- 1.2. IPCo
 - 1.2.1. Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar
 - 1.2.2. Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar

- 1.2.3. Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar
- 1.2.4. Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar
- 1.2.5. Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto del anterior / estándar
- 1.2.6. Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto del anterior / estándar
- 1.2.7. Inversión promedio por unidad de servicio / estándar
- 1.2.8. Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar
- 1.2.9. Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar
- 1.2.10. Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar
- 1.2.11. Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar

El formato de presentación de la información es el siguiente: un cuadro con los porcentajes de valoración de las empresas encuestadas por grupos, un gráfico de los porcentajes de valoración por empresa y los cuadros con los resúmenes de las estadísticas descriptivas por categoría y por el total de las empresas (mediana, pequeña, micro y total). Todas las mediciones se presentan en una escala porcentual.

Seguidamente se presenta un cuadro que ubica las empresas encuestadas en los rangos de aplicación del Marco Estratégico y los conceptos que lo componen.

Cuadro 58: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el Marco Estratégico (ME)

Rango de los resultados	Visión	Misión	Valores	Marco estratégico (ME)
Hasta 50%	1	1	0	0
Mayor a 50% hasta 60%	3	3	1	1
Mayor a 60% hasta 70%	17	13	0	3
Mayor a 70% hasta 80%	2	6	2	18
Mayor a 80% hasta 90%	7	4	11	5
Mayor a 90% hasta 100%	3	6	19	6
Total de empresas	33	33	33	33

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

De acuerdo con la evaluación de las empresas encuestadas, en el concepto Visión la mayor proporción se ubica en el rango entre 60% y 70%. Las 17 empresas que tuvieron esta valoración representan el 52% del total de las empresas. El segundo mayor rango corresponde a los valores entre 80% y 90%, en el cual se ubica un 21% de las empresas encuestadas. En el concepto Misión se mantiene el patrón, con un 39% de las empresas que ubica su valoración en el rango entre 60% y 70% de aplicación del concepto. No obstante, se observa una mayor uniformidad entre 70% y 100%, dado que en estos tres rangos, puede ubicarse un 48% de las empresas seleccionadas.

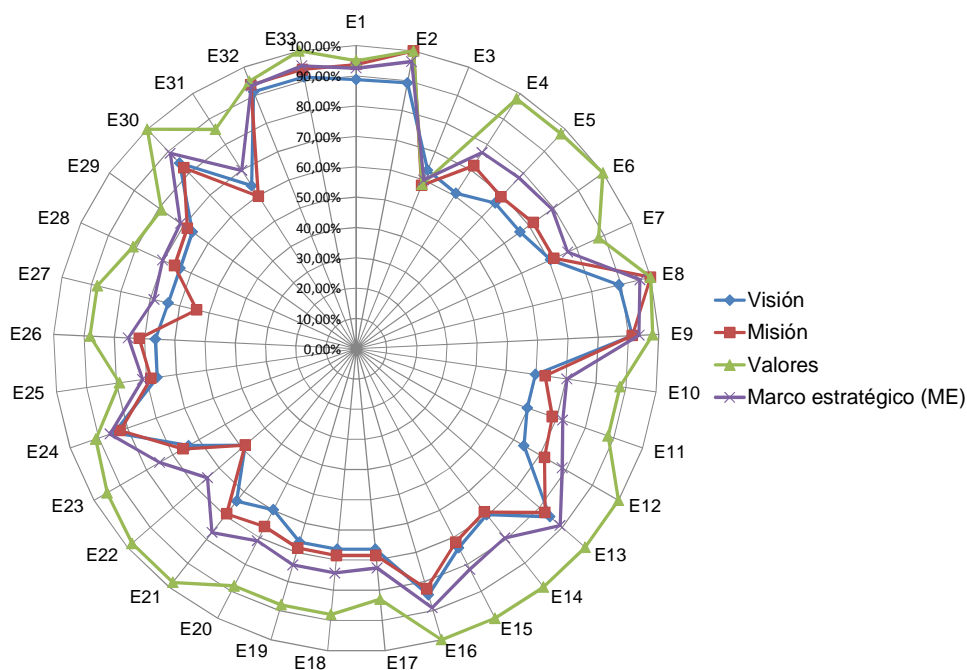
En el concepto Valores, un 58% de las empresas valoró la aplicación de este concepto en el rango entre 90% y 100%. Un segundo puesto es para el rango entre 80% y 90%, en el cual se ubicaron un 33% de las empresas.

En el concepto Marco Estratégico, que agrupa la visión, misión y valores, se observa una mayor concentración (18 empresas) en el rango de 70% y 80%, sin embargo, un 33% (11 empresas) se ubican entre 80% y 100%. Abajo de 60% solamente se ubicó una empresa. Es importante tener presente que el Marco Estratégico es un indicador que surge de una ponderación de los tres conceptos que lo componen y

que se determina para cada empresa. Este cálculo se puede visualizar en la matriz de cada empresa que se presenta en el anexo número tres.

A continuación, el gráfico que ilustra la valoración de la aplicación de los conceptos componentes del Marco Estratégico y de este en su conjunto. Como puede observarse, la mayor ubicación de las empresas es por encima del 60% de aplicación. El concepto Valores muestra un mayor arraigo en la opinión de los empresarios.

Gráfico 1: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el Marco Estratégico (ME).



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

Las estadísticas descriptivas que se presentan a continuación están compuestas por las siguientes medidas: media, mediana, moda, desviación estándar, curtosis, coeficiente de asimetría, rango, mínimo, máximo y cuenta o cantidad de sujetos de información.

De acuerdo con Hernández *et al.* (2010), las definiciones son las siguientes:

“Media: Es el promedio aritmético de una distribución y es la medida de tendencia central más utilizada.

Mediana: Es el valor que divide la distribución por la mitad.

Moda: Categoría o puntuación que se presenta con mayor frecuencia.

Desviación estándar: Promedio de desviaciones de las puntuaciones con respecto a la media que se expresa en las unidades originales de medición de la distribución.

Curtosis: Los polígonos de frecuencia suelen representarse como curvas para que puedan analizarse en términos de probabilidad y visualizar su grado de dispersión. La curtosis es un indicador de lo plana o picuda que es una curva. Cuando es cero ($\text{curtosis} = 0$), significa que puede tratarse de una curva normal. Si es positiva, quiere decir que la curva, la distribución o el polígono es más picuda o elevada. Si la curtosis es negativa, indica que es más plana.

Asimetría: La asimetría es una estadística necesaria para conocer cuánto se parece nuestra distribución a una distribución teórica llamada curva normal y constituye un indicador del lado de la curva donde se agrupan las frecuencias. Si es cero ($\text{asimetría} = 0$), la curva o distribución es simétrica. Cuando es positiva, quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). Cuando es negativa, significa que los valores tienden a agruparse hacia la derecha de la curva (por encima de la media).

La asimetría y la curtosis son estadísticas que se usan para conocer cuánto se parece una distribución a la distribución teórica llamada curva normal o campana de Gauss" (Hernández et al., 2010, pp. 296-297).

El cuadro que resume las estadísticas descriptivas del nivel de aplicación del Marco Estratégico y sus componentes, de las empresas clasificadas como medianas, es el siguiente.

Cuadro 59: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el ME: resumen de estadísticas descriptivas de la mediana empresa.

Medida estadística	Visión	Misión	Valores	Marco estratégico (ME)
Media	89%	97%	98%	94%
Mediana	89%	97%	98%	94%
Moda				
Desviación estándar	0%	4%	4%	3%
Curtosis				
Coefficiente de asimetría				
Rango	1%	6%	5%	4%
Mínimo	89%	94%	95%	92%
Máximo	89%	100%	100%	96%
Cuenta	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia.

La media de la aplicación del concepto Marco Estratégico para la mediana empresa es 94%. En los componentes del Marco Estratégico el de mayor aplicación es el de Valores con una media de 98%, seguido por la Misión con 97%, y más abajo el de Visión con una aplicación de 89%. La mediana muestra los mismos valores que la media. La desviación estándar de los valores en el Marco Estratégico es de 3% y de 4% en la Misión y los Valores; para la Visión fue de 0,36%. El rango osciló entre 1% y 6%. El valor mínimo de aplicación fue de 89% y el máximo de 100%, este último en los conceptos de Misión y Valores.

En el cuadro que prosigue, se presentan las estadísticas descriptivas para las empresas clasificadas como pequeña empresa.

Cuadro 60: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el ME: resumen de estadísticas descriptivas de la pequeña empresa.

Medida estadística	Visión	Misión	Valores	Marco estratégico (ME)
Media	66%	69%	88%	74%
Mediana	66%	72%	98%	77%
Moda	66%	72%	98%	
Desviación estándar	4%	6%	17%	8%
Curtosis	0,05	4,30	3,48	4,68
Coeficiente de asimetría	0,17	-2,07	-1,88	-2,14
Rango	10%	14%	42%	19%
Mínimo	61%	58%	58%	60%
Máximo	71%	72%	100%	79%
Cuenta	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia.

En la pequeña empresa (cinco empresas), la media de aplicación del Marco Estratégico es 74%. En sus tres componentes, el de mayor aplicación es el de Valores, con 88%, seguido por el de Misión con 69% y el de Visión con 66%. Un 50% de las empresas aplican el concepto Marco Estratégico por debajo de 77% y un 50% por encima de este porcentaje.

El concepto Visión presenta una distribución con asimetría positiva (0,17), con curtosis positiva (0,05), y una desviación estándar de 4%. El rango de los valores es de 10%. El valor mínimo es de 61% y el máximo de 71%.

El concepto Misión presenta una distribución con asimetría negativa (-2,07), con curtosis positiva (4,30), y una desviación estándar de 6%. El rango de los valores es de 14%. El valor mínimo es de 58% y el máximo de 72%.

El concepto Valores presenta una distribución con asimetría negativa (-1,88), con curtosis positiva (3,48), y una desviación estándar de 17%. El rango de los valores es de 42%. El valor mínimo es de 58% y el máximo de 100%.

El Marco Estratégico presenta una distribución con asimetría negativa (-2,14), con curtosis positiva (4,68), y una desviación estándar de 8%. El rango de los valores es de 19%. El valor mínimo es de 60% y el máximo de 79%.

En el cuadro que sigue presenta las estadísticas descriptivas para las empresas clasificadas como microempresa.

Cuadro 61: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el ME: resumen de estadísticas descriptivas de la microempresa.

Medida estadística	Visión	Misión	Valores	Marco estratégico (ME)
Media	71%	73%	92%	79%
Mediana	66%	69%	93%	75%
Moda	64%	69%	100%	89%
Desviación estándar	12%	12%	7%	9%
Curtosis	-0,86	0,06	-1,20	-1,01
Coefficiente de asimetría	0,47	0,49	-0,38	0,60
Rango	43%	52%	21%	31%
Mínimo	49%	49%	79%	65%
Máximo	91%	100%	100%	96%
Cuenta	26	26	26	26

Fuente: Elaboración propia.

En la microempresa (26 empresas), la media de aplicación del Marco Estratégico es 79%. En sus tres componentes, el de mayor aplicación es el de Valores, con 92%, seguido por el de Misión con 73% y el de Visión con 71%. Un 50% de las empresas aplican el concepto Marco Estratégico por debajo de 75% y un 50% por encima de este porcentaje.

El concepto Visión presenta una distribución con asimetría positiva (0,47), con curtosis negativa (-0,86), y una desviación estándar de 12%. El rango de los valores es de 43%. El valor mínimo es de 49% y el máximo de 91%.

El concepto Misión presenta una distribución con asimetría positiva (0,49), con curtosis positiva (0,06), y una desviación estándar de 12%. El rango de los valores es de 52%. El valor mínimo es de 49% y el máximo de 100%.

El concepto Valores presenta una distribución con asimetría negativa (-0,38), con curtosis negativa (-1,20), y una desviación estándar de 7%. El rango de los valores es de 21%. El valor mínimo es de 79% y el máximo de 100%.

El Marco Estratégico presenta una distribución con asimetría positiva (0,60), con curtosis negativa (-1,01), y una desviación estándar de 9%. El rango de los valores es de 31%. El valor mínimo es de 65% y el máximo de 96%.

El cuadro posterior presenta las estadísticas descriptivas para el total de las empresas encuestadas.

Cuadro 62: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el ME: resumen de estadísticas descriptivas del total de empresas.

Medida estadística	Visión	Misión	Valores	Marco estratégico (ME)
Media	72%	74%	92%	79%
Mediana	66%	69%	95%	77%
Moda	66%	69%	100%	89%
Desviación estándar	12%	13%	9%	10%
Curtosis	-0,91	-0,12	4,25	-0,79
Coeficiente de asimetría	0,52	0,56	-1,69	0,37
Rango	43%	52%	42%	36%
Mínimo	49%	49%	58%	60%
Máximo	91%	100%	100%	96%
Cuenta	33	33	33	33

Fuente: Elaboración propia.

En el total de las empresas (33 empresas), la media de aplicación del Marco Estratégico es 79%. En sus tres componentes, el de mayor aplicación, sigue siendo el de Valores, con 92%, seguido por el de Misión con 74% y el de Visión con 72%. Un 50% de las empresas aplican el concepto Marco Estratégico por debajo de 77% y un 50% por encima de este porcentaje.

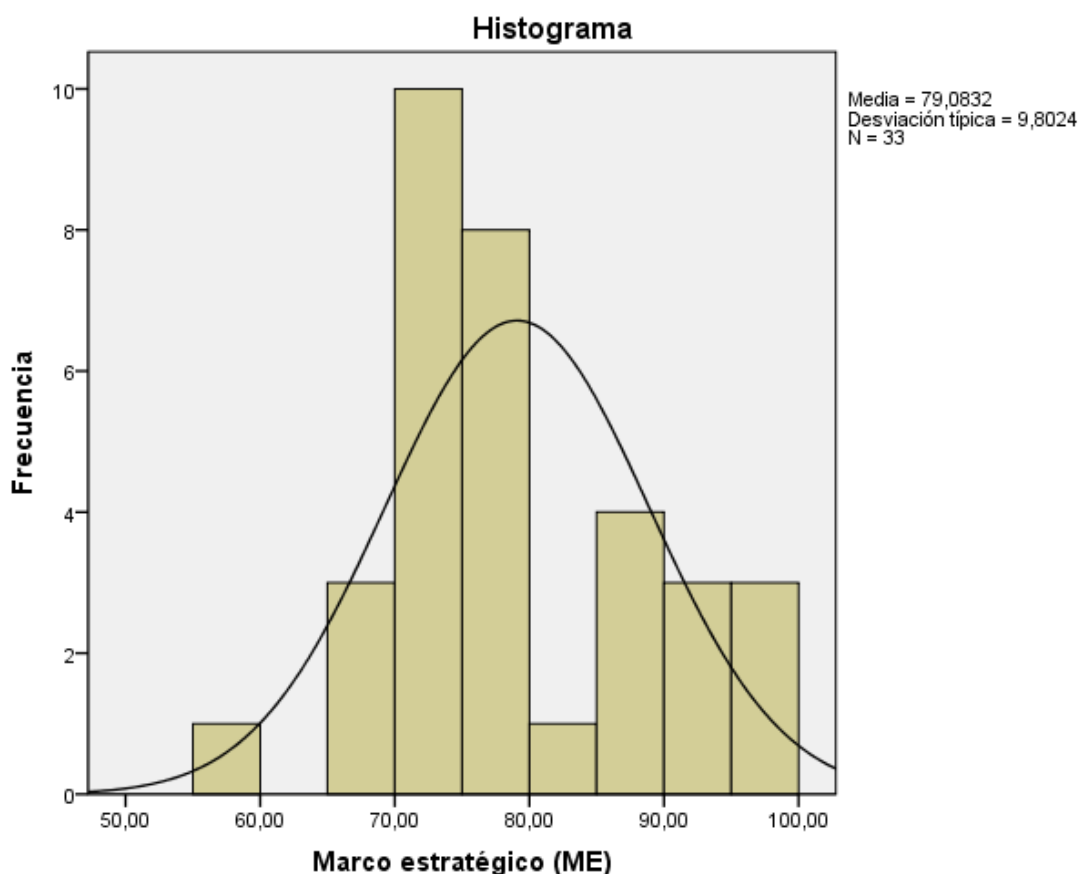
El concepto Visión presenta una distribución con asimetría positiva (0,52), con curtosis negativa (-0,91), y una desviación estándar de 12%. El rango de los valores es de 43%. El valor mínimo es de 49% y el máximo de 91%.

El concepto Misión presenta una distribución con asimetría positiva (0,56), con curtosis negativa (-0,12), y una desviación estándar de 13%. El rango de los valores es de 52%. El valor mínimo es de 49% y el máximo de 100%.

El concepto Valores presenta una distribución con asimetría negativa (-1,69), con curtosis positiva (4,25), y una desviación estándar de 9%. El rango de los valores es de 42%. El valor mínimo es de 58% y el máximo de 100%.

El Marco Estratégico presenta una distribución con asimetría positiva (0,37), con curtosis negativa (-0,79), y una desviación estándar de 10%. El rango de los valores es de 36%. El valor mínimo es de 60% y el máximo de 96%. A continuación el histograma de este concepto.

Gráfico 2: Distribución de frecuencia del Marco Estratégico (ME).



Fuente: Elaboración propia con base en la estadística descriptiva.

Seguidamente, se presenta un cuadro por rangos, que ubica las empresas encuestadas, del Análisis continuo del entorno (ACE) y los conceptos que lo componen.

Cuadro 63: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el Análisis continuo del entorno (ACE)

Rango de los resultados	Competitividad del mercado	Variación de precios	Prestación del servicio	Cantidad de oferentes	Poder negociador clientes	Poder negociador proveedores	Análisis del entorno interno	Uso de tecnologías	Nivel de endeudamiento	Capital de trabajo	Ocupación de equipos	Experiencia en la actividad	Uso de indicadores	Existencia información financiera	Análisis continuo del entorno (ACE)
Hasta 50%	0	31	1	0	2	3	6	15	14	27	24	1	9	16	0
Mayor a 50% hasta 60%	6	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	18	0	0	1
Mayor a 60% hasta 70%	7	0	0	0	0	0	8	0	0	0	2	0	0	11	21
Mayor a 70% hasta 80%	6	1	2	17	2	25	10	17	19	4	5	12	22	0	11
Mayor a 80% hasta 90%	14	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	6	0
Mayor a 90% hasta 100%	0	1	30	16	28	2	0	1	0	2	2	2	2	0	0
Total de empresas	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

Los resultados de los indicadores que componen el ACE se describen seguidamente.

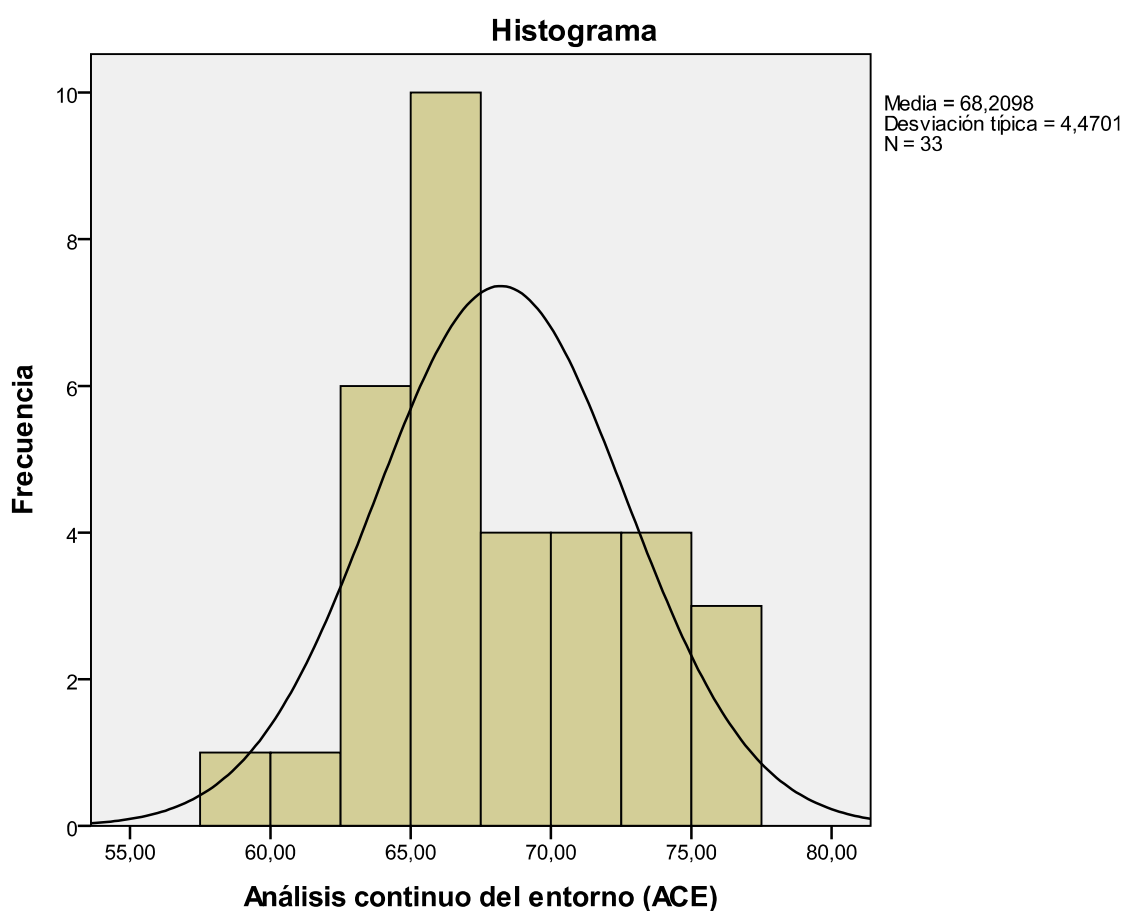
En lo que respecta a la competitividad del mercado, un 42% de las empresas indicó que su análisis clasifica en el rango de más de 80% y hasta 90%; en el indicador de análisis de la variación en precios, muestra un resultado de 94% de las empresas con una valoración menor al 50%. La prestación del servicio se valoró con un porcentaje de aplicación mayor a 90% y hasta 100%, para un total de 30 empresas, que representan el 91% del total. La cantidad de oferentes se dividió en los rangos de más de 70% y hasta 80%, para el 52% de las empresas, y en el rango de más de 90% y hasta 100%, para el 48% de las empresas. El poder de negociación de los clientes fue considerado que se analiza en el rango de más de 90% y hasta 100%, por un 85% (28 en total) de las empresas.

En el caso del poder de negociación de los proveedores, un 76% de las empresas valora su análisis en la escala entre 70% y 80%. El análisis del entorno interno concentra su valoración en el rango entre 60% y 90%, el cual suma el 82% de las empresas analizadas. En el uso de tecnologías se determinó que un 45% (15 en total) de las empresas considera su análisis por debajo del 50%. El nivel de endeudamiento es un tema que es analizado por 14 (42%) empresas por debajo del 50%, y 19 empresas (58%) lo valoran en el rango entre 70% y 80%.

El capital de trabajo es valorado por 27 empresas (82%) por debajo del 50%. En ocupación de equipos, el análisis es evaluado por 24 empresas (73%) por debajo del 50%. La experiencia en la actividad es valorada entre 50% y 60% por 18 empresas (55%). El uso de indicadores es evaluado por 22 empresas (67%) en el rango entre 70 y 80%. La existencia de información financiera es valorada por debajo del 50% por 16 empresas (48%).

El indicador Análisis continuo del Entorno (ACE) concentró sus resultados en los rangos de 60% a 70%, y de 70% a 80%. El primero de ellos con 21 empresas (64%) y el segundo con 11 empresas (33%). A continuación el histograma de este concepto.

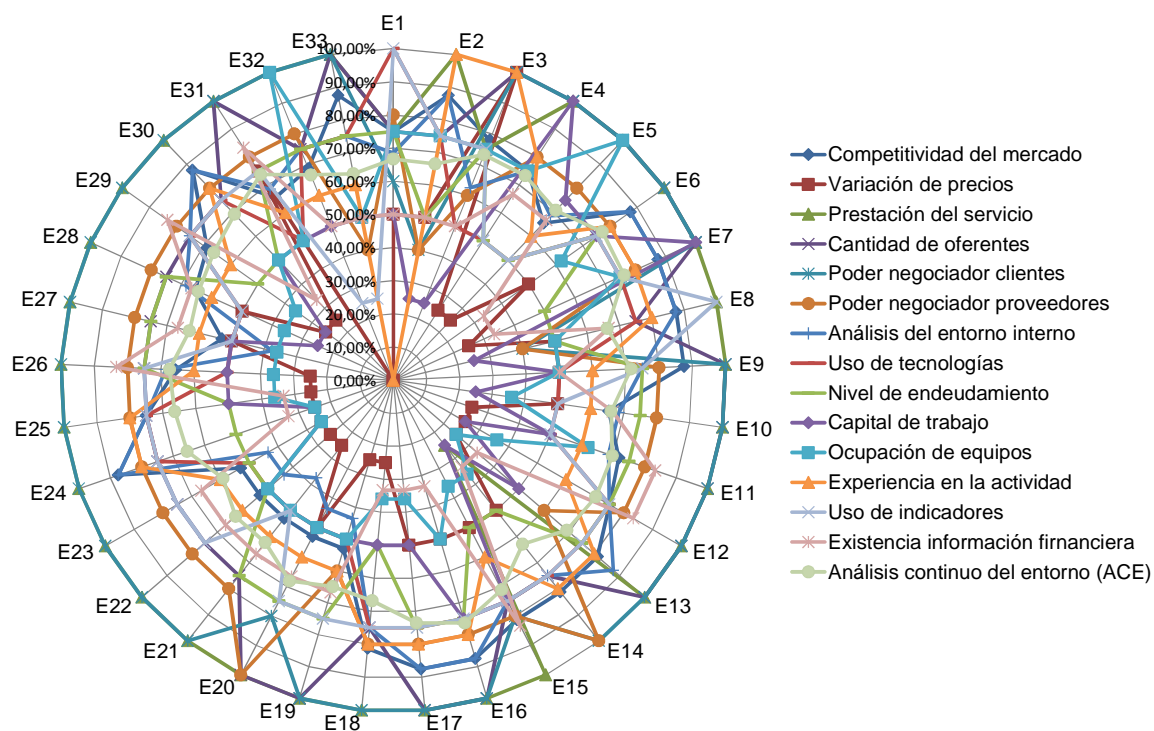
Gráfico 3: Distribución de frecuencia del Análisis Continuo del Entorno (ACE)



Fuente: Elaboración propia con base en la estadística descriptiva.

El siguiente gráfico presenta las calificaciones de la aplicación de los indicadores que componen el ACE, para cada una de las empresas. Como se observa, existen indicadores que son más analizados que otros por los empresarios y dentro de cada indicador, algunos muestran consistencia de opiniones y otros, dispersión.

Gráfico 4: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el Análisis Continuo del Entorno (ACE)



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

Seguidamente, el resumen de las estadísticas descriptivas por categoría de empresa.

Cuadro 64: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el ACE: resumen de estadísticas descriptivas de la mediana empresa

Medida estadística	Competitividad del mercado	Variación de precios	Prestación del servicio	Cantidad de oferentes	Poder negociador clientes	Poder negociador proveedores	Análisis del entorno interno	Uso de tecnologías	Nivel de endeudamiento	Capital de trabajo	Ocupación de equipos	Experiencia en la actividad	Uso de indicadores	Existencia información financiera	Análisis continuo del entorno (ACE)
Media	81%	50%	88%	75%	50%	60%	78%	88%	63%	38%	75%	50%	88%	50%	67%
Mediana	81%	50%	88%	75%	50%	60%	78%	88%	63%	38%	75%	50%	88%	50%	67%
Moda		50%		75%							75%			50%	
Desviación estándar	9%	0%	18%	0%	14%	28%	13%	18%	18%	18%	0%	71%	18%	0%	0%
Curtosis															
Coeficiente de asimetría															
Rango	13%	0%	25%	0%	20%	40%	19%	25%	25%	25%	0%	100%	25%	0%	0%
Mínimo	75%	50%	75%	75%	40%	40%	69%	75%	50%	25%	75%	0%	75%	50%	66%
Máximo	88%	50%	100%	75%	60%	80%	88%	100%	75%	50%	75%	100%	100%	50%	67%
Cuenta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 65: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el ACE: resumen de estadísticas descriptivas de la pequeña empresa

Medida estadística	Competitividad del mercado	Variación de precios	Prestación del servicio	Cantidad de oferentes	Poder negociador clientes	Poder negociador proveedores	Análisis del entorno interno	Uso de tecnologías	Nivel de endeudamiento	Capital de trabajo	Ocupación de equipos	Experiencia en la actividad	Uso de indicadores	Existencia información financiera	Análisis continuo del entorno (ACE)
Media	79%	45%	95%	100%	100%	76%	76%	60%	60%	75%	77%	80%	65%	50%	74%
Mediana	78%	25%	100%	100%	100%	80%	75%	50%	50%	75%	75%	80%	75%	50%	73%
Moda	88%	25%	100%	100%	100%	80%	88%	50%	50%	100%	75%	80%	75%	67%	
Desviación estándar	9%	33%	11%	0%	0%	9%	11%	14%	14%	31%	14%	14%	14%	17%	3%
Curtosis	-0,78	2,66	5,00			5,00	-2,38	-3,33	-3,33	2,00	2,84	2,00	-3,33	-3,00	-1,34
Coeficiente de asimetría	-0,52	1,71	-2,24			-2,24	-0,04	0,61	0,61	-1,36	1,24	0,00	-0,61	0,00	-0,09
Rango	22%	75%	25%	0%	0%	20%	25%	25%	25%	75%	38%	40%	25%	33%	6%
Mínimo	66%	25%	75%	100%	100%	60%	63%	50%	50%	25%	62%	60%	50%	33%	71%
Máximo	88%	100%	100%	100%	100%	80%	88%	75%	75%	100%	100%	100%	75%	67%	77%
Cuenta	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 66: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el ACE: resumen de estadísticas descriptivas de la microempresa

Medida estadística	Competitividad del mercado	Variación de precios	Prestación del servicio	Cantidad de oferentes	Poder negociador clientes	Poder negociador proveedores	Análisis del entorno interno	Uso de tecnologías	Nivel de endeudamiento	Capital de trabajo	Ocupación de equipos	Experiencia en la actividad	Uso de indicadores	Existencia información financiera	Análisis continuo del entorno (ACE)
Media	72%	35%	97%	86%	96%	77%	69%	63%	65%	44%	44%	67%	67%	58%	67%
Mediana	73%	25%	100%	75%	100%	80%	75%	75%	75%	50%	36%	60%	75%	67%	67%
Moda	88%	25%	100%	75%	100%	80%	75%	75%	75%	50%	36%	60%	75%	67%	
Desviación estándar	13%	17%	15%	13%	13%	13%	17%	13%	12%	15%	15%	10%	17%	20%	4%
Curtosis	-1,37	0,02	26,00	-2,06	16,49	3,43	-0,55	-2,14	-1,90	-0,21	7,40	-1,66	1,53	-1,48	-0,03
Coefficiente de asimetría	-0,29	0,06	-5,10	0,33	-3,92	-1,50	-0,81	-0,16	-0,50	0,06	2,13	0,69	-1,19	-0,16	0,35
Rango	35%	75%	75%	25%	60%	60%	50%	25%	25%	50%	75%	20%	75%	50%	17%
Mínimo	53%	0%	25%	75%	40%	40%	38%	50%	50%	25%	25%	60%	25%	33%	59%
Máximo	88%	75%	100%	100%	100%	100%	88%	75%	75%	75%	100%	80%	100%	83%	76%
Cuenta	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 67: Nivel de aplicación de los indicadores que componen el ACE: resumen de estadísticas descriptivas del total de empresas

Medida estadística	Competitividad del mercado	Variación de precios	Prestación del servicio	Cantidad de oferentes	Poder negociador clientes	Poder negociador proveedores	Análisis del entorno interno	Uso de tecnologías	Nivel de endeudamiento	Capital de trabajo	Ocupación de equipos	Experiencia en la actividad	Uso de indicadores	Existencia información financiera	Análisis continuo del entorno (ACE)
Media	74%	37%	96%	87%	94%	76%	71%	64%	64%	48%	51%	68%	68%	57%	68%
Mediana	75%	25%	100%	75%	100%	80%	75%	75%	75%	50%	50%	60%	75%	67%	67%
Moda	88%	25%	100%	75%	100%	80%	75%	75%	75%	50%	36%	60%	75%	67%	76%
Desviación estándar	13%	20%	14%	13%	16%	14%	16%	14%	13%	21%	20%	17%	17%	19%	4%
Curtosis	-1,09	2,05	21,31	-2,13	6,78	2,50	-0,11	-0,90	-2,02	0,64	0,57	6,72	1,28	-1,38	-0,50
Coefficiente de asimetría	-0,47	0,85	-4,45	0,06	-2,76	-1,46	-0,91	0,25	-0,32	0,82	1,01	-1,51	-0,92	0,00	0,29
Rango	35%	100%	75%	25%	60%	60%	50%	50%	25%	75%	75%	100%	75%	50%	18%
Mínimo	53%	0%	25%	75%	40%	40%	38%	50%	50%	25%	25%	0%	25%	33%	59%
Máximo	88%	100%	100%	100%	100%	100%	88%	100%	75%	100%	100%	100%	100%	83%	77%
Cuenta	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Fuente: Elaboración propia.

En la clasificación de mediana empresa, se observan los siguientes resultados estadísticos: la media fluctúa entre 50%, en el indicador de variación en precios, y 88%, en los indicadores de uso de tecnologías y uso de indicadores. La media para el ACE es de 67%. La mediana fluctúa entre 50%, para variación en precios, y 88%, para prestación del servicio y uso de indicadores. La desviación estándar mayor se presenta en el indicador poder de negociación con los proveedores, con un valor de 28%.

En la pequeña empresa (cinco empresas), la media de aplicación del ACE es 74%. En sus componentes, los de mayor aplicación son: análisis de la cantidad oferentes y poder de negociación de los clientes, con 100%, seguido por el análisis de la prestación del servicio, con 95%, y el análisis de la experiencia en la actividad, con 80%. Un 50% de las empresas aplican el ACE por debajo de 73% y un 50% por encima de este porcentaje. La mediana más baja corresponde al indicador análisis de la variación de precios. El ACE presenta una distribución con asimetría negativa (-0,09), con curtosis negativa (-1,34), y una desviación estándar de 3%. El rango de los valores es de 6%. El valor mínimo es de 71% y el máximo de 77%.

En la microempresa (26 empresas), la media de aplicación del ACE es 67%. En sus componentes, los de mayor aplicación son: prestación del servicio y poder de negociación de los clientes, con 97% y 96% respectivamente, seguido por cantidad de oferentes con 86% de aplicación. Un 50% de las empresas aplican el ACE por debajo de 67% y un 50% por encima de este porcentaje. La mediana más baja corresponde al indicador análisis de la variación de precios. El ACE presenta una distribución con asimetría positiva (0,35), con curtosis negativa (-0,03), y una desviación estándar de 4%. El rango de los valores es de 17%. El valor mínimo es de 59% y el máximo de 76%.

Considerando el total de las empresas analizadas, 33 en total, la media de aplicación del ACE es 68%. En sus componentes, los de mayor aplicación son: prestación

del servicio (96%) y poder de negociación de los clientes (94%). El componente que menor aplicación mostró es el de variación en precios. Un 50% de las empresas aplican el ACE por debajo de 67% y un 50% por encima de este porcentaje. Al igual que en las tres categorías, la mediana más baja corresponde al indicador análisis de la variación de precios. El ACE presenta una distribución con asimetría positiva (0,29), con curtosis negativa (-0,50), y una desviación estándar de 4%. El rango de los valores es de 18%. El valor mínimo es de 59% y el máximo de 77%.

El siguiente cuadro muestra el nivel de identificación del concepto Estrategia en las empresas analizadas. Se observa una concentración de 17 empresas en el rango entre 70% y 80%. Este grupo representa el 52% del total. Un 18% (6 empresas) se ubicó en el rango de 80% a 90%, y un 21% (7 empresas) en el rango de 90% y 100%.

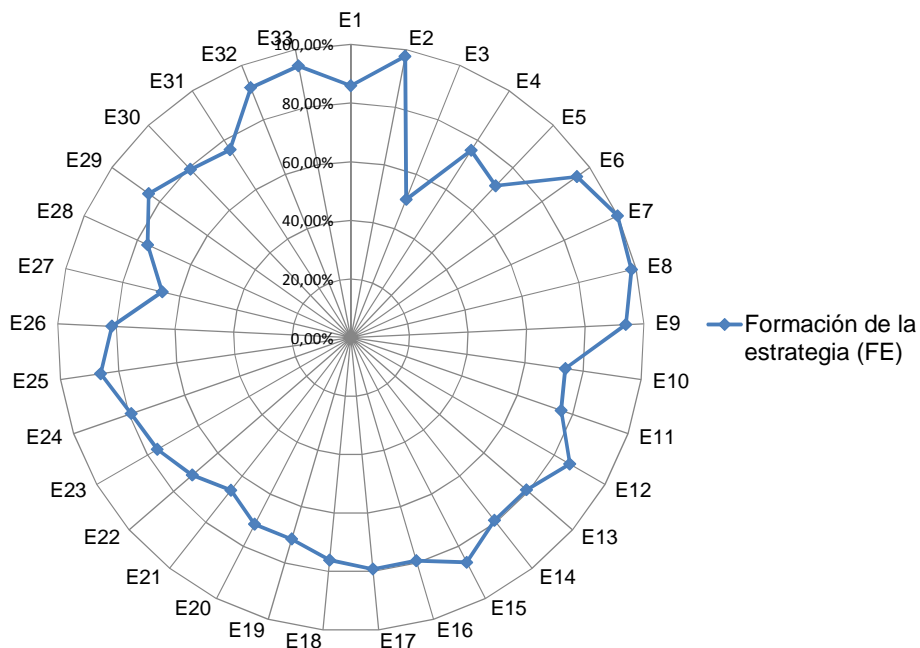
Cuadro 68: Nivel de identificación de la estrategia en las empresas

Rango de los resultados	Formación de la estrategia (FE)
Hasta 50%	0
Mayor a 50% hasta 60%	1
Mayor a 60% hasta 70%	2
Mayor a 70% hasta 80%	17
Mayor a 80% hasta 90%	6
Mayor a 90% hasta 100%	7
Total de empresas	33

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

El gráfico que prosigue muestra el nivel de identificación de la estrategia para cada empresa. Se observan valores consistentes en la calificación, con excepción de la empresa número 3, cuyo porcentaje de identificación es de 50,77%. Un total de 6 empresas muestran niveles superiores a 93%.

Gráfico 5: Nivel de identificación de la estrategia en las empresas



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

El cuadro ulterior presenta el resumen de las estadísticas descriptivas del nivel de identificación de la Estrategia.

Cuadro 69: Nivel de identificación de la estrategia en las empresas: resumen de estadísticas descriptivas por categoría de empresa

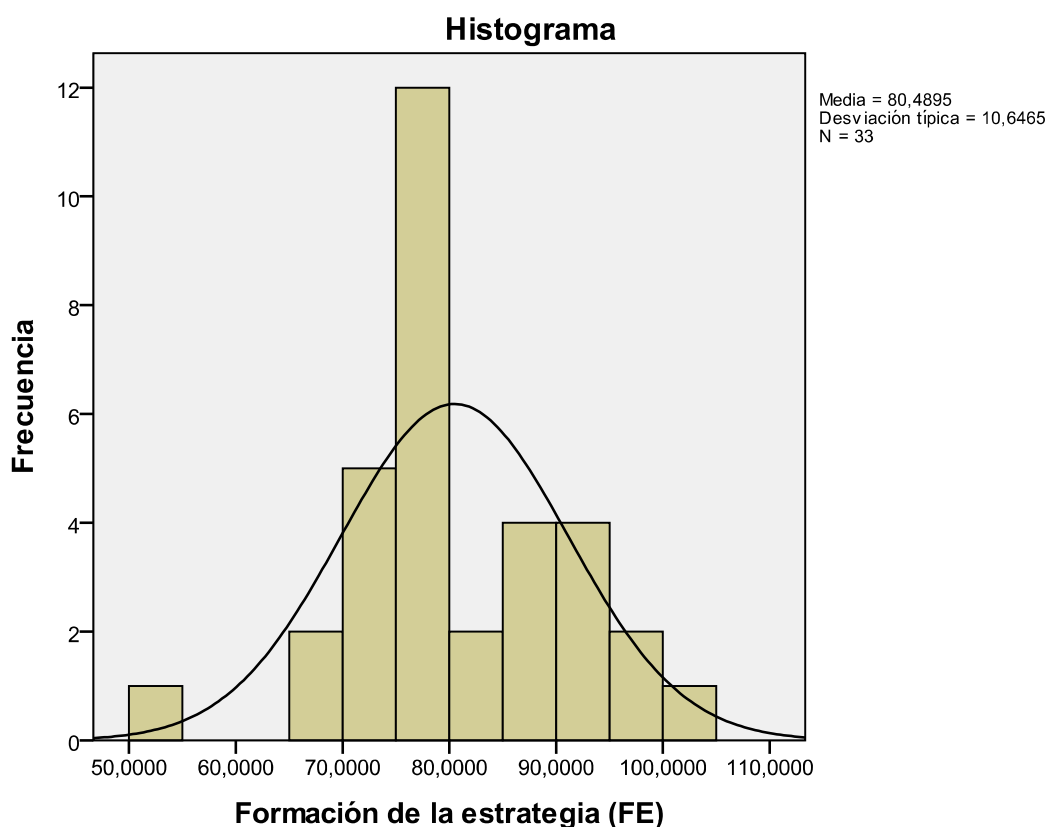
Medida estadística	Mediana empresa	Pequeña empresa	Micro empresa	Total de las empresas
Media	92%	79%	80%	80%
Mediana	92%	76%	79%	79%
Moda			79%	79%
Desviación estándar	8%	20%	8%	11%
Curtosis		-0,66	-0,09	0,69
Coefficiente de asimetría		-0,43	0,51	-0,20
Rango	12%	49%	32%	49%
Mínimo	86%	51%	66%	51%
Máximo	98%	100%	98%	100%
Cuenta	2	5	26	33

Fuente: Elaboración propia.

La media del total de empresas es de 80%, igual valor en la categoría de micro-empresa. En la pequeña empresa es de 79% y en la mediana empresa de 92%. Un 50% de las empresas presentan una identificación de la estrategia por encima del 79% y un 50% por debajo de ese porcentaje. La moda es 79%. Los datos se desvían del promedio en 11%. El total de empresas presenta una distribución con asimetría negativa (-0,20), con curtosis positiva (0,69). El rango de los valores es de 49%. El valor mínimo es de 51% y el máximo de 100%.

A continuación, el histograma de este concepto.

Gráfico 6: Distribución de frecuencia de la Formación de la Estrategia (FE)



Fuente: Elaboración propia con base en la estadística descriptiva.

El siguiente concepto es el de Ejecución de la Estrategia y sus componentes. La valoración de la aplicación de estos conceptos se presenta a continuación.

Cuadro 70: Nivel de aplicación de los indicadores que componen la Ejecución de la Estrategia (EE)

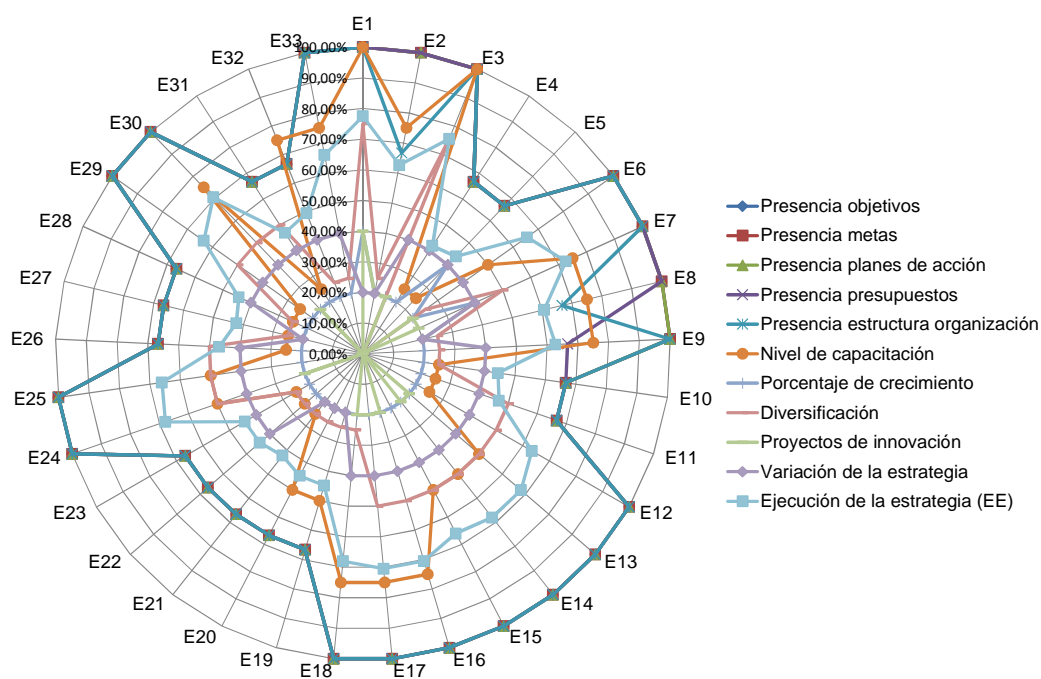
Rango de los resultados	Presencia de objetivos	Presencia de metas	Presencia planes de acción	Presencia presupuestos	Presencia estructura organización	Nivel de capacitación	Porcentaje de crecimiento	Diversificación	Proyectos de innovación	Variación de la estrategia	Ejecución de la estrategia (EE)
Hasta 50%	0	0	0	0	0	21	33	31	33	33	14
Mayor a 50% hasta 60%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mayor a 60% hasta 70%	14	14	14	15	16	0	0	0	0	0	13
Mayor a 70% hasta 80%	0	0	0	0	0	10	0	2	0	0	6
Mayor a 80% hasta 90%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mayor a 90% hasta 100%	19	19	19	18	17	2	0	0	0	0	0
Total de empresas	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

El concepto Ejecución de la Estrategia presenta una aplicación que se concentra en dos rangos, 14 empresas (42%) con una valoración por debajo del 50% y 19 empresas (58%) en el rango entre 60% y 80%. Los conceptos que muestran una mayor valoración son: presencia de objetivos, metas, planes y la existencia de una estructura de organización. En forma contrapuesta se encuentran los conceptos de nivel de capacitación, crecimiento, diversificación, innovación y variación de la estrategia.

En el gráfico que prosigue, se aprecian las valoraciones por cada concepto componente de la Ejecución de la Estrategia. Conforme lo comentado en el párrafo anterior, se aprecia una valoración más alta en algunos de los conceptos, por ejemplo, la presencia de objetivos, metas y planes. No así, en otros conceptos como, por ejemplo, el nivel de capacitación. Esta representación genera un mapa de análisis de aspectos que son de mayor aplicación por los empresarios y otros que requieren desarrollarse.

Gráfico 7: Nivel de aplicación de los indicadores que componen la Ejecución de la Estrategia (EE)



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

Los cuadros posteriores presentan el resumen de las estadísticas descriptivas del concepto Ejecución de la Estrategia, por categoría y por el total de las empresas.

Cuadro 71: Nivel de aplicación de los indicadores que componen la EE: resumen de estadísticas descriptivas de la mediana empresa

Medida estadística	Presencia objetivos	Presencia metas	Presencia planes de acción	Presencia presupuestos	Presencia estructura organización	Nivel de capacitación	Porcentaje de crecimiento	Diversificación	Proyectos de innovación	Variación de la estrategia	Ejecución de la estrategia (EE)
Media	100%	100%	100%	100%	83%	88%	30%	50%	30%	20%	70%
Mediana	100%	100%	100%	100%	83%	88%	30%	50%	30%	20%	70%
Moda	100%	100%	100%	100%	100%					20%	
Desviación estándar	0%	0%	0%	0%	24%	18%	14%	35%	14%	0%	10%
Curtosis											
Coficiente de asimetría											
Rango	0%	0%	0%	0%	33%	25%	20%	50%	20%	0%	15%
Mínimo	100%	100%	100%	100%	67%	75%	20%	25%	20%	20%	63%
Máximo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	40%	75%	40%	20%	78%
Cuenta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 72: Nivel de aplicación de los indicadores que componen la EE: resumen de estadísticas descriptivas de la pequeña empresa

Medida estadística	Presencia objetivos	Presencia metas	Presencia planes de acción	Presencia presupuestos	Presencia estructura organización	Nivel de capacitación	Porcentaje de crecimiento	Diversificación	Proyectos de innovación	Variación de la estrategia	Ejecución de la estrategia (EE)
Media	87%	87%	87%	87%	87%	55%	28%	30%	12%	40%	60%
Mediana	100%	100%	100%	100%	100%	50%	20%	25%	20%	40%	66%
Moda	100%	100%	100%	100%	100%	25%	20%	0%	20%	40%	
Desviación estándar	18%	18%	18%	18%	18%	33%	11%	33%	11%	0%	16%
Curtosis	-3,33	-3,33	-3,33	-3,33	-3,33	-1,49	-3,33	-1,49	-3,33		-3,03
Coefficiente de asimetría	-0,61	-0,61	-0,61	-0,61	-0,61	0,54	0,61	0,54	-0,61		-0,40
Rango	33%	33%	33%	33%	33%	75%	20%	75%	20%	0%	34%
Mínimo	67%	67%	67%	67%	67%	25%	20%	0%	0%	40%	42%
Máximo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	40%	75%	20%	40%	76%
Cuenta	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 73: Nivel de aplicación de los indicadores que componen la EE: resumen de estadísticas descriptivas de la microempresa

Medida estadística	Presencia objetivos	Presencia metas	Presencia planes de acción	Presencia presupuestos	Presencia estructura organización	Nivel de capacitación	Porcentaje de crecimiento	Diversificación	Proyectos de innovación	Variación de la estrategia	Ejecución de la estrategia (EE)
Media	85%	85%	85%	83%	83%	47%	20%	38%	5%	36%	57%
Mediana	100%	100%	100%	83%	83%	50%	20%	38%	0%	40%	62%
Moda	100%	100%	100%	100%	67%	25%	20%	25%	0%	40%	44%
Desviación estándar	17%	17%	17%	17%	17%	22%	0%	13%	9%	8%	11%
Curtosis	-2,14	-2,14	-2,14	-2,17	-2,17	-1,65	-2,17	-2,17	-0,85	0,81	-1,94
Coefficiente de asimetría	-0,16	-0,16	-0,16	0,00	0,00	0,24	-1,06	0,00	1,11	-1,66	-0,09
Rango	33%	33%	33%	33%	33%	50%	0%	25%	20%	20%	28%
Mínimo	67%	67%	67%	67%	67%	25%	20%	25%	0%	20%	42%
Máximo	100%	100%	100%	100%	100%	75%	20%	50%	20%	40%	71%
Cuenta	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 74: Nivel de aplicación de los indicadores que componen la EE: resumen de estadísticas descriptivas del total de empresas

Medida estadística	Presencia objetivos	Presencia metas	Presencia planes de acción	Presencia presupuestos	Presencia estructura organización	Nivel de capacitación	Porcentaje de crecimiento	Diversificación	Proyectos de innovación	Variación de la estrategia	Ejecución de la estrategia (EE)
Media	86%	86%	86%	85%	84%	51%	22%	37%	8%	36%	58%
Mediana	100%	100%	100%	100%	100%	50%	20%	25%	0%	40%	63%
Moda	100%	100%	100%	100%	100%	25%	20%	25%	0%	40%	44%
Desviación estándar	17%	17%	17%	17%	17%	25%	6%	18%	11%	8%	12%
Curtosis	-2,02	-2,02	-2,02	-2,09	-2,13	-1,15	7,34	-0,07	0,12	0,19	-1,69
Coefficiente de asimetría	-0,32	-0,32	-0,32	-0,19	-0,06	0,36	2,98	0,06	1,03	-1,48	-0,11
Rango	33%	33%	33%	33%	33%	75%	20%	75%	40%	20%	36%
Mínimo	67%	67%	67%	67%	67%	25%	20%	0%	0%	20%	42%
Máximo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	40%	75%	40%	40%	78%
Cuenta	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Fuente: Elaboración propia.

En la mediana empresa, la media es de 70%, en la pequeña empresa es de 60%, en la microempresa es de 57% y en el total de empresas es de 58%. Los datos se desvían de estos valores en 10, 16, 11 y 12%, respectivamente.

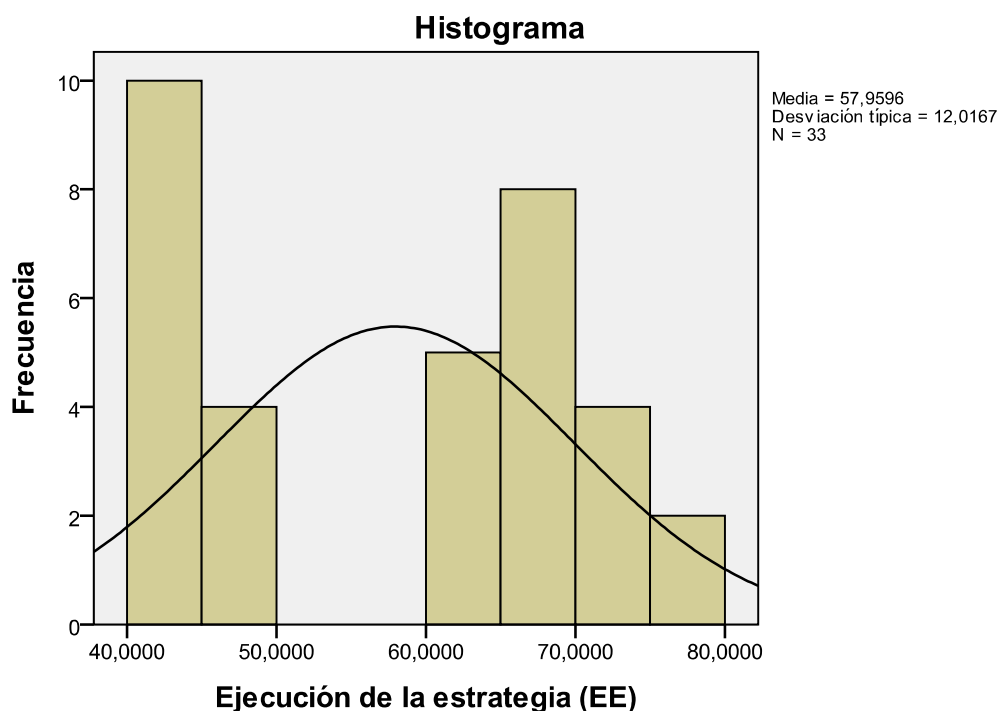
El rango para la mediana empresa es de 15%. El valor mínimo es de 63% y el máximo de 78%.

La pequeña empresa presenta una distribución con asimetría negativa (-0,40), con curtosis negativa (-3,03). El rango de los valores es de 34%. El valor mínimo es de 42% y el máximo de 76%.

La microempresa presenta una distribución con asimetría negativa (-0,09), con curtosis negativa (-1,94). El rango de los valores es de 28%. El valor mínimo es de 42% y el máximo de 71%.

El total de las empresas presenta una distribución con asimetría negativa (-0,11), con curtosis negativa (-1,69). El rango de los valores es de 36%. El valor mínimo es de 42% y el máximo de 78%. A continuación el histograma de este concepto.

Gráfico 8: Distribución de frecuencia de la Ejecución de la Estrategia (EE)



Fuente: Elaboración propia con base en la estadística descriptiva.

El diseño del estudio permitió estructurar el Índice de aplicación de los conceptos de administración estratégica (Iacae), con el objetivo de medir el nivel de aplicación por parte de los empresarios. Estas mediciones se han realizado en escala porcentual. El Iacae se diseñó de acuerdo con la teoría existente sobre estrategia, y su estructura descansa en cuatro áreas de análisis: marco estratégico, análisis continuo del entorno, formación de la estrategia y ejecución de la estrategia. El siguiente cuadro agrupa por rangos el nivel de aplicación que realizan los empresarios de cada uno de estos cuatro conceptos, los cuales, a su vez, provienen de las variables y sus indicadores.

Cuadro 75: Aplicación de los conceptos del nivel 1 y del ICAE

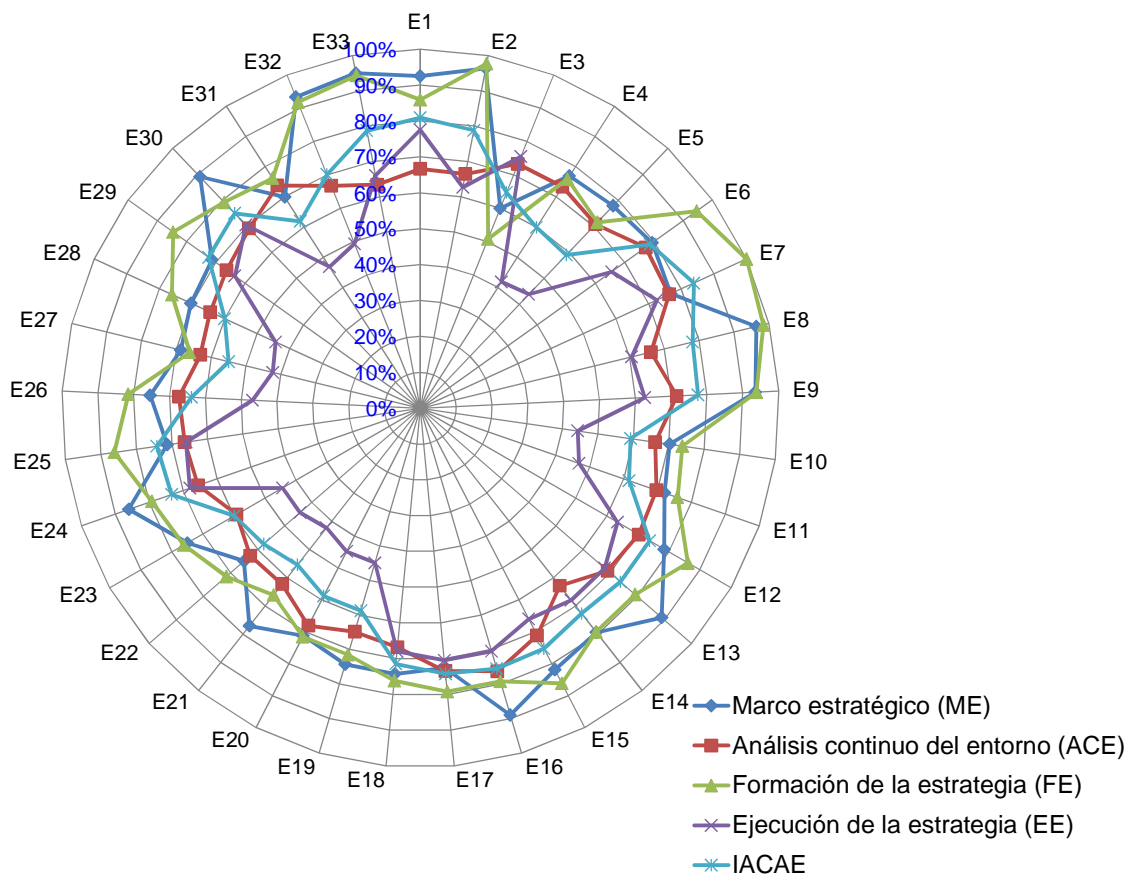
Rango de los resultados	Marco estratégico (ME)	Análisis continuo del entorno (ACE)	Formación de la estrategia (FE)	Ejecución de la estrategia (EE)	IACAE
Hasta 50%	0	0	0	14	0
Mayor a 50% hasta 60%	1	1	1	0	9
Mayor a 60% hasta 70%	3	21	2	13	5
Mayor a 70% hasta 80%	18	11	17	6	17
Mayor a 80% hasta 90%	5	0	6	0	2
Mayor a 90% hasta 100%	6	0	7	0	0
Total de empresas	33	33	33	33	33

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

El marco estratégico muestra un nivel de aplicación superior al 70%, en el 80% de las empresas. El análisis continuo del entorno es aplicado por 32 empresas (97%) en el rango de 60 a 80%. La formación de la estrategia muestra un nivel de aplicación superior al 70%, en el 91% de las empresas. En la ejecución de la estrategia, un 42% de las empresas identificó su aplicación en un nivel inferior al 50%, el restante 58% lo aplica en el rango entre 60 y 80%. Ponderando estas cuatro áreas, el resultado de la aplicación del ICAE es mayoritariamente aplicado (52% de las empresas) en el rango de 70 a 80%. Un 27% de las empresas lo aplica entre 50 y 60% y un 15%, por encima, de 60% y hasta 70%.

El gráfico que sigue presenta el nivel de aplicación de cada concepto, detallado por empresa. Puede observarse cierta tendencia a un determinado rango porcentual, sin embargo; se aprecian algunas empresas con resultados dispersos del promedio. Esta condición se revisa en el resumen de las estadísticas descriptivas.

Gráfico 9: ICAE y aplicación de los conceptos del nivel 1



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

A continuación, se presenta el resumen de las estadísticas descriptivas del ICAE y de sus componentes para cada categoría de empresa.

Cuadro 76: Aplicación de los conceptos del nivel 1 y del lacae: resumen de estadísticas descriptivas de la mediana empresa

Medida estadística	Marco estratégico (ME)	Análisis continuo del entorno (ACE)	Formación de la estrategia (FE)	Ejecución de la estrategia (EE)	lacaе
Media	94%	67%	92%	70%	80%
Mediana	94%	67%	92%	70%	80%
Moda					
Desviación estándar	3%	0%	8%	10%	1%
Curtosis					
Coefficiente de asimetría					
Rango	4%	0%	12%	15%	2%
Mínimo	92%	66%	86%	63%	79%
Máximo	96%	67%	98%	78%	81%
Cuenta	2	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 77: Aplicación de los conceptos del nivel 1 e lacae: resumen de estadísticas descriptivas de la pequeña empresa

Medida estadística	Marco estratégico (ME)	Análisis continuo del entorno (ACE)	Formación de la estrategia (FE)	Ejecución de la estrategia (EE)	lacaе
Media	74%	74%	79%	60%	69%
Mediana	77%	73%	76%	66%	65%
Moda					
Desviación estándar	8%	3%	20%	16%	11%
Curtosis	4,68	-1,34	-0,66	-3,03	-2,54
Coefficiente de asimetría	-2,14	-0,09	-0,43	-0,40	0,57
Rango	19%	6%	49%	34%	25%
Mínimo	60%	71%	51%	42%	59%
Máximo	79%	77%	100%	76%	84%
Cuenta	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 78: Aplicación de los conceptos del nivel 1 e laca: resumen de estadísticas descriptivas de la microempresa

Medida estadística	Marco estratégico (ME)	Análisis continuo del entorno (ACE)	Formación de la estrategia (FE)	Ejecución de la estrategia (EE)	laca
Media	79%	67%	80%	57%	68%
Mediana	75%	67%	79%	62%	72%
Moda	89%		79%	44%	
Desviación estándar	9%	4%	8%	11%	8%
Curtosis	-1,01	-0,03	-0,09	-1,94	-1,61
Coefficiente de asimetría	0,60	0,35	0,51	-0,09	-0,31
Rango	31%	17%	32%	28%	24%
Mínimo	65%	59%	66%	42%	55%
Máximo	96%	76%	98%	71%	79%
Cuenta	26	26	26	26	26

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 79: Aplicación de los conceptos del nivel 1 e laca: resumen de estadísticas descriptivas del total de empresas

Medida estadística	Marco estratégico (ME)	Análisis continuo del entorno (ACE)	Formación de la estrategia (FE)	Ejecución de la estrategia (EE)	laca
Media	79%	68%	80%	58%	69%
Mediana	77%	67%	79%	63%	72%
Moda	89%	76%	79%	44%	
Desviación estándar	10%	4%	11%	12%	9%
Curtosis	-0,79	-0,50	0,69	-1,69	-1,46
Coefficiente de asimetría	0,37	0,29	-0,20	-0,11	-0,15
Rango	36%	18%	49%	36%	29%
Mínimo	60%	59%	51%	42%	55%
Máximo	96%	77%	100%	78%	84%
Cuenta	33	33	33	33	33

Fuente: Elaboración propia.

En el marco estratégico, la media con mayor valor se presenta en la categoría de mediana empresa (94%) y el valor menor en la categoría de la pequeña empresa (74%). Los datos presentan mayor desviación en la microempresa, con un valor de 9%. Los datos de la mediana, para las categorías de mediana, pequeña y microempresa son: 94, 77 y 75%, respectivamente.

En el análisis continuo del entorno la media con mayor valor se presenta en la categoría de pequeña empresa (74%) y el valor menor en las categorías de micro y mediana empresa (67%). Los datos presentan mayor desviación en la microempresa, con un valor de 4%. Los datos de la mediana, para las categorías de mediana, pequeña y microempresa son: 67, 73 y 67%, respectivamente.

En la formación de la estrategia la media con mayor valor se presenta en la categoría de mediana empresa (92%) y el valor menor en las categorías de mediana empresa (79%). Los datos presentan mayor desviación en la mediana empresa, con un valor de 20%. Los datos de la mediana, para las categorías de mediana, pequeña y microempresa son: 92, 76 y 79%, respectivamente.

En la ejecución de la estrategia la media con mayor valor se presenta en la categoría de mediana empresa (70%) y el valor menor en las categorías de microempresa (57%). Los datos presentan mayor desviación en la pequeña empresa, con un valor de 16%. Los datos de la mediana, para las categorías de mediana, pequeña y microempresa son: 70, 66 y 62%, respectivamente.

En el lacae la media del total de las empresas es 69%, la categoría con mayor aplicación es la de mediana empresa con 80%, seguida por la pequeña con 69% y la micro con 68%. La mediana total es de 72% y la desviación estándar de 9%. Los datos se desvían en mayor medida en la pequeña empresa, con una desviación estándar de 11%. La distribución del total de empresa presenta una asimetría negativa (-0,15), con curtosis negativa (-1,46). El rango de los valores es de 29%. El valor mínimo es de 55% y el máximo de 84%.

A continuación se presenta el cuadro de aplicación de los indicadores utilizados para medir la posición competitiva de las empresas. Esta posición competitiva se determina comparando los resultados del empresario con los indicadores de un modelo estándar, definido como el modelo objetivo que debe pretender el empresario.

Cuadro 80: Posición de los indicadores de gestión respecto al estándar de la actividad

Rango de los resultados	Transportes promedio (Q)	Volumen transportado (qq)	Kilómetros recorridos	Facturación	Crecimiento en volumen (C)	Crecimiento en clientes	Inversión por equipo	Inversión capital de trabajo	RSI	Deuda sobre inversión	Empleados (Q)
Hasta 50%	26	0	0	33	33	32	0	33	33	0	0
Mayor a 50% hasta 60%	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Mayor a 60% hasta 70%	2	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0
Mayor a 70% hasta 80%	1	0	13	0	0	0	14	0	0	5	0
Mayor a 80% hasta 90%	0	0	9	0	0	0	14	0	0	6	0
Mayor a 90% hasta 100%	1	33	9	0	0	0	2	0	0	22	33
Total de empresas	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

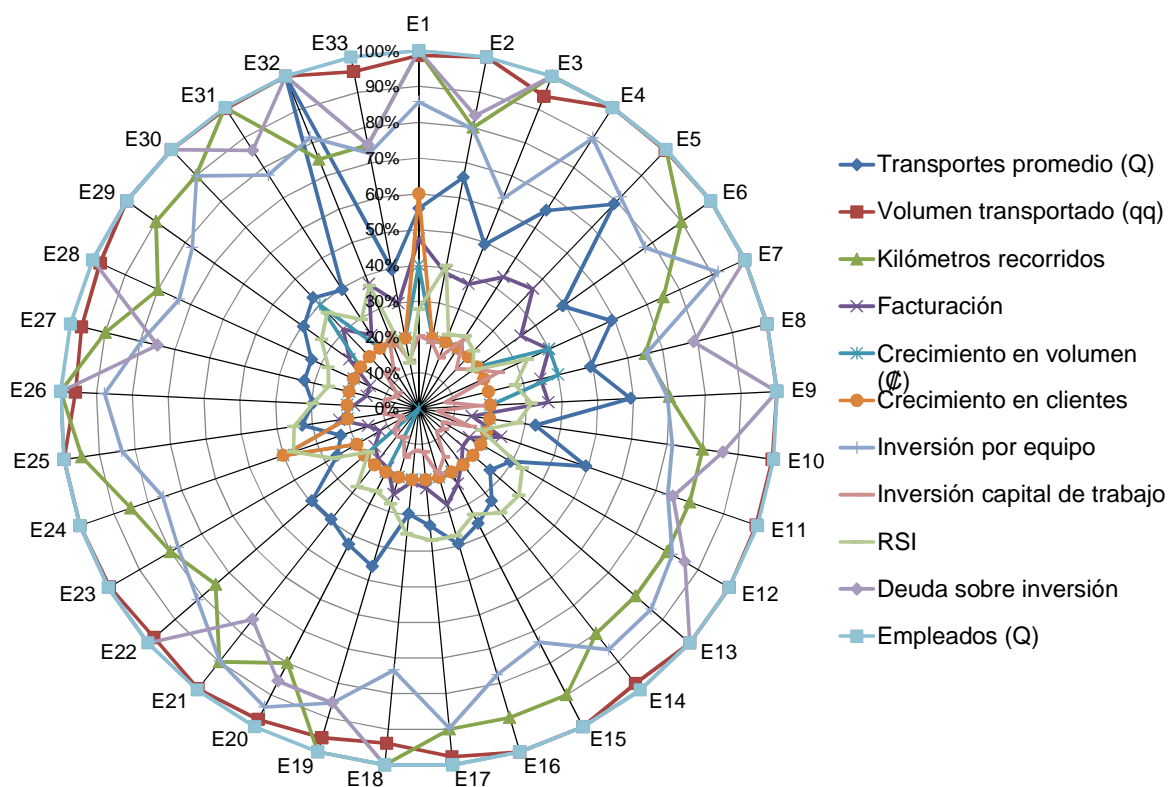
Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

De acuerdo con este resultado, de seguido se comentan los aspectos que resaltan.

En el rendimiento sobre la inversión, las 33 empresas (100%) se ubican por debajo de un nivel de aplicación del 50%. En la mediana empresa el promedio de aplicación es de 34,24%, en la pequeña empresa de 24,06% y en la micro de 30,33%. Similar situación se presenta en los indicadores inversión en capital de trabajo, crecimiento en el volumen de ventas y facturación promedio mensual respecto del estándar. Todos estos, con una aplicación menor al 50%, en el total de empresas. En transportes promedio, el 79% de las empresas muestra una aplicación menor al 50%. Con aplicación, en el rango superior, entre 90 y 100%, se encuentran los indicadores volumen transportado y cantidad de empleados.

El gráfico de la aplicación de cada indicador por empresa, permite visualizar lo comentado en el párrafo anterior.

Gráfico 10: Posición de los indicadores de gestión respecto del estándar en gráfico radial



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

Cantidad de empleados, deuda sobre la inversión, kilómetros recorridos e inversión por equipo, son indicadores de mayor cumplimiento en las empresas evaluadas, no así, en el caso de la facturación promedio, crecimiento en volumen y clientes y en el rendimiento final sobre la inversión.

En los cuadros que prosiguen se presenta el resumen de las estadísticas de los indicadores que se utilizan para determinar el índice de la posición competitiva de las empresas evaluadas.

Cuadro 81: Posición de los indicadores de gestión respecto del estándar: resumen de estadísticas descriptivas de la mediana empresa

Medida estadística	Transportes promedio (Q)	Volumen transportado (qq)	Kilómetros recorridos	Facturación	Crecimiento en volumen (C)	Crecimiento en clientes	Inversión por equipo	Inversión capital de trabajo	RSI	Deuda sobre inversión	Empleados (Q)
Media	61%	99%	90%	43%	30%	40%	83%	20%	34%	92%	100%
Mediana	61%	99%	90%	43%	30%	40%	83%	20%	34%	92%	100%
Moda											100%
Desviación estándar	7%	1%	14%	6%	14%	28%	4%	1%	9%	12%	0%
Curstosis											
Coficiente de asimetría											
Rango	10%	1%	20%	9%	20%	40%	6%	1%	13%	17%	0%
Mínimo	56%	99%	80%	39%	20%	20%	80%	19%	28%	83%	100%
Máximo	66%	100%	100%	47%	40%	60%	86%	20%	41%	100%	100%
Cuenta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 82: Posición de los indicadores de gestión respecto del estándar: resumen de estadísticas descriptivas de la pequeña empresa

Medida estadística	Transportes promedio (Q)	Volumen transportado (qq)	Kilómetros recorridos	Facturación	Crecimiento en volumen (C)	Crecimiento en clientes	Inversión por equipo	Inversión capital de trabajo	RSI	Deuda sobre inversión	Empleados (Q)
Media	60%	99%	93%	40%	24%	20%	81%	19%	24%	100%	100%
Mediana	59%	100%	100%	40%	20%	20%	82%	19%	22%	100%	100%
Moda	49%	100%	#NA	20%	20%	20%	15%	22%	100%	100%	100%
Desviación estándar	12%	3%	11%	5%	9%	0%	11%	4%	6%	0%	0%
Curstosis	-0.31	4.92	1.74	-1.63	5.00		0.55	-2.67	2.93		
Coficiente de asimetría	0.78	-2.22	-1.53	0.14	2.24		-0.95	0.17	1.48		
Rango	30%	6%	25%	11%	20%	0%	29%	9%	15%	0%	0%
Mínimo	49%	94%	75%	35%	20%	20%	63%	15%	19%	100%	100%
Máximo	79%	100%	100%	46%	40%	20%	92%	24%	33%	100%	100%
Cuenta	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 83: Posición de los indicadores de gestión respecto del estándar: resumen de estadísticas descriptivas de la microempresa

Medida estadística	Transportes promedio (Q)	Volumen transportado (qq)	Kilómetros recorridos	Facturación	Crecimiento en volumen (C)	Crecimiento en clientes	Inversión por equipo	Inversión capital de trabajo	RSI	Deuda sobre inversión	Empleados (Q)
Media	39%	99%	85%	22%	22%	21%	80%	11%	30%	93%	100%
Mediana	38%	100%	83%	22%	20%	20%	79%	10%	31%	100%	100%
Moda	33%	100%	80%	15%	20%	20%	73%	8%	37%	100%	100%
Desviación estándar	15%	2%	10%	7%	8%	4%	7%	4%	6%	10%	0%
Curstosis	11.20	0.42	-0.62	-0.29	4.18	26.00	-0.75	0.81	0.84	-1.04	
Coficiente de asimetría	2.92	-1.18	0.00	0.75	0.79	5.10	0.08	0.99	-1.02	-0.82	
Rango	77%	6%	35%	25%	40%	20%	29%	18%	24%	25%	0%
Mínimo	23%	94%	65%	12%	0%	20%	65%	5%	13%	75%	100%
Máximo	100%	100%	100%	37%	40%	40%	94%	23%	37%	100%	100%
Cuenta	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 84: Posición de los indicadores de gestión respecto del estándar: resumen de estadísticas descriptivas del total de empresas

Medida estadística	Transportes promedio (Q)	Volumen transportado (qq)	Kilómetros recorridos	Facturación	Crecimiento en volumen (C)	Crecimiento en clientes	Inversión por equipo	Inversión capital de trabajo	RSI	Deuda sobre inversión	Empleados (Q)
Media	44%	99%	87%	26%	22%	22%	80%	13%	30%	94%	100%
Mediana	39%	100%	90%	24%	20%	20%	80%	12%	30%	100%	100%
Moda	33%	100%	80%	15%	20%	20%	78%	15%	28%	100%	100%
Desviación estándar	16%	2%	10%	10%	8%	8%	8%	5%	7%	10%	0%
Curtosis	3,22	0,93	-0,98	-0,87	2,49	20,83	-0,52	-0,65	-0,27	-0,58	
Coefficiente de asimetría	1,59	-1,39	-0,08	0,58	0,90	4,50	-0,20	0,57	-0,55	-1,04	
Rango	77%	6%	35%	35%	40%	40%	31%	19%	28%	25%	0%
Mínimo	23%	94%	65%	12%	0%	20%	63%	5%	13%	75%	100%
Máximo	100%	100%	100%	47%	40%	60%	94%	24%	41%	100%	100%
Cuenta	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Fuente: Elaboración propia.

En la mediana empresa, la media más alta es para el indicador deuda sobre la inversión, con 92%. La media más baja es para el indicador inversión en capital de trabajo, con 20%. El rendimiento sobre la inversión posee una media de 34% de aplicación.

En la pequeña empresa, la media más alta es para los indicadores deuda sobre la inversión y cantidad de empleados, con 100% de aplicación. Le sigue el volumen transportado con 99%. La desviación estándar mayor es para el indicador transportes promedio, con 12%.

En la microempresa, la media más alta es para la cantidad de empleados y el volumen transportado, con 100 y 99%, respectivamente. La desviación estándar mayor es para el indicador transportes promedio, con 15%.

El rango varía entre 6 y 77%. El valor mínimo es de 0%, para el indicador crecimiento en el volumen y el máximo, de 100%, para los indicadores transportes promedio, volumen transportado, kilómetros recorridos y deuda sobre la inversión. La distribución presenta valores de asimetría que se ubican entre una asimetría positiva de 4,50 y una asimetría negativa de -1,39. La curtosis varía entre un valor positivo de 20,83 y uno negativo de -0,98.

El resultado final del estudio permite determinar dos índices en las empresas, el primero de ellos el índice de aplicación de los conceptos de administración estratégica y el segundo, el índice de la posición competitiva. Recapitulando, la hipótesis del estudio consiste en relacionar estos dos resultados y determinar si existe una relación entre estos. En el cuadro siguiente, se presenta el resultado del nivel de aplicación que se construyó por medio de los diferentes indicadores que componen cada uno de estos índices.

Cuadro 85: Índices: Iacae, IPCo y NAAE

Rango de los resultados	Iacae	IPCo	NAAE
Hasta 50%	0	27	2
Mayor a 50% hasta 60%	9	6	15
Mayor a 60% hasta 70%	5	0	16
Mayor a 70% hasta 80%	17	0	0
Mayor a 80% hasta 90%	2	0	0
Mayor a 90% hasta 100%	0	0	0
Total de empresas	33	33	33

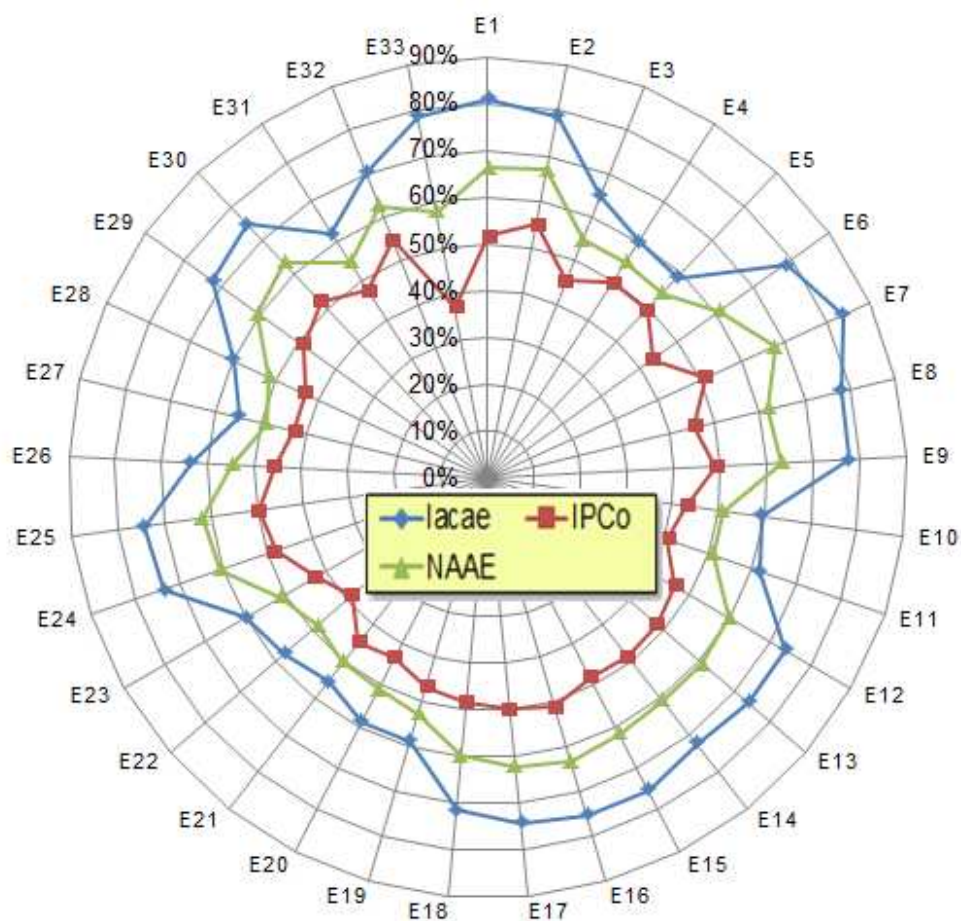
Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

Un 52% de las empresas determinaron una aplicación del Iacae en un rango mayor a 70% y hasta 80%. Un 27% en un rango mayor a 50% y hasta 60%, y un 15% en un rango mayor a 60% y hasta 70%. En el índice de la posición competitiva, se determinó que un 82% de las empresas cumplen con el modelo estándar en un valor no mayor al 50%.

El NAAE constituye el índice ponderado entre el Iacae y el IPCo. El 93% de las empresas presentan un resultado que se ubica en el rango entre 50 y 70%.

El siguiente gráfico muestra el resultado de los índices para cada una de las empresas.

Gráfico 11: Índices: Iacae, IPCo y NAAE



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

El gráfico anterior permite visualizar el resultado de cada una de las empresas. Se observan relaciones en las cuales un mayor nivel de aplicación del Iacae conlleva valores altos del IPCo, como son los casos de las empresas identificadas con los números 2, 7, 16 y 25; no obstante, se aprecia un resultado inverso en las empresas 6, 8 y 33.

Para continuar, se presenta el resumen de las estadísticas descriptivas para cada una de las categorías de empresa.

Cuadro 86: Índices: Icaae, IPCo y NAAE: resumen de estadísticas descriptivas de la mediana empresa

Medida estadística	Icaae	IPCo	NAAE
Media	80%	53%	67%
Mediana	80%	53%	67%
Moda			
Desviación estándar	1%	2%	1%
Curtosis			
Coefficiente de asimetría			
Rango	2%	4%	1%
Mínimo	79%	52%	66%
Máximo	81%	55%	67%
Cuenta	2	2	2

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 87: Índices: Icaae, IPCo y NAAE: resumen de estadísticas descriptivas de la pequeña empresa

Medida estadística	Icaae	IPCo	NAAE
Media	69%	48%	59%
Mediana	65%	49%	55%
Moda			
Desviación estándar	11%	3%	6%
Curtosis	-2,54	-1,89	0,38
Coefficiente de asimetría	0,57	-0,49	1,26
Rango	25%	8%	13%
Mínimo	59%	43%	54%
Máximo	84%	51%	68%
Cuenta	5	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 88: Índices: Icaae, IPCo y NAAE: resumen de estadísticas descriptivas de la microempresa

Medida estadística	Icaae	IPCo	NAAE
Media	68%	46%	57%
Mediana	72%	47%	60%
Moda			
Desviación estándar	8%	4%	5%
Curtosis	-1,61	0,15	-1,59
Coefficiente de asimetría	-0,31	-0,29	-0,37
Rango	24%	18%	15%
Mínimo	55%	37%	48%
Máximo	79%	55%	64%
Cuenta	26	26	26

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 89: Índices: Icaae, IPCo y NAAE: resumen de estadísticas descriptivas del total de empresas

Medida estadística	Icaae	IPCo	NAAE
Media	69%	47%	58%
Mediana	72%	48%	60%
Moda			
Desviación estándar	9%	4%	6%
Curtosis	-1,46	0,00	-1,19
Coefficiente de asimetría	-0,15	-0,26	-0,16
Rango	29%	18%	19%
Mínimo	55%	37%	48%
Máximo	84%	55%	68%
Cuenta	33	33	33

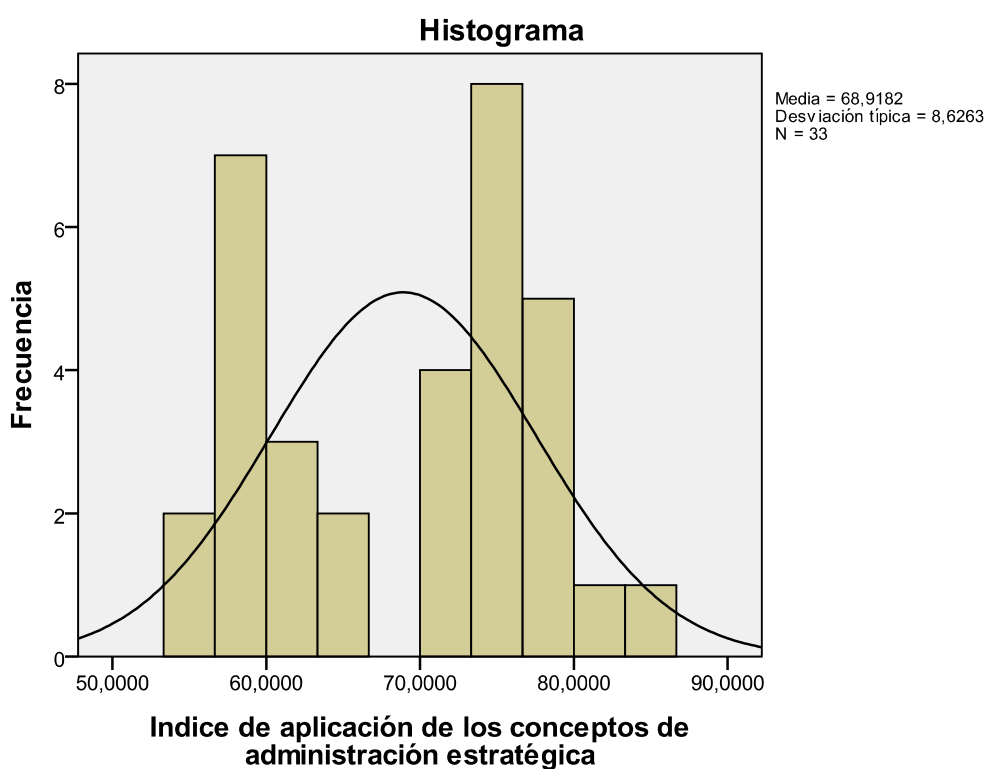
Fuente: Elaboración propia.

En el Icaae la media con mayor valor se presenta en la mediana empresa, con un 80%. En la pequeña y microempresa los valores son de 69 y 68%, respectivamente. En el IPCo la media para la mediana empresa es de 53%, para la pequeña empresa es de 48% y para la microempresa es de 46%. La media para el NAAE en el total de

empresas es de 58%. La mediana indica que un 50% del total de las empresas se encuentra por encima de 60% y un 50% por debajo de este valor.

El Iacae presenta una distribución con asimetría negativa (-0,15), con curtosis negativa (-1,46), y una desviación estándar de 9%. El rango de los valores es de 29%. El valor mínimo es de 55% y el máximo de 84%. A continuación el histograma de este concepto.

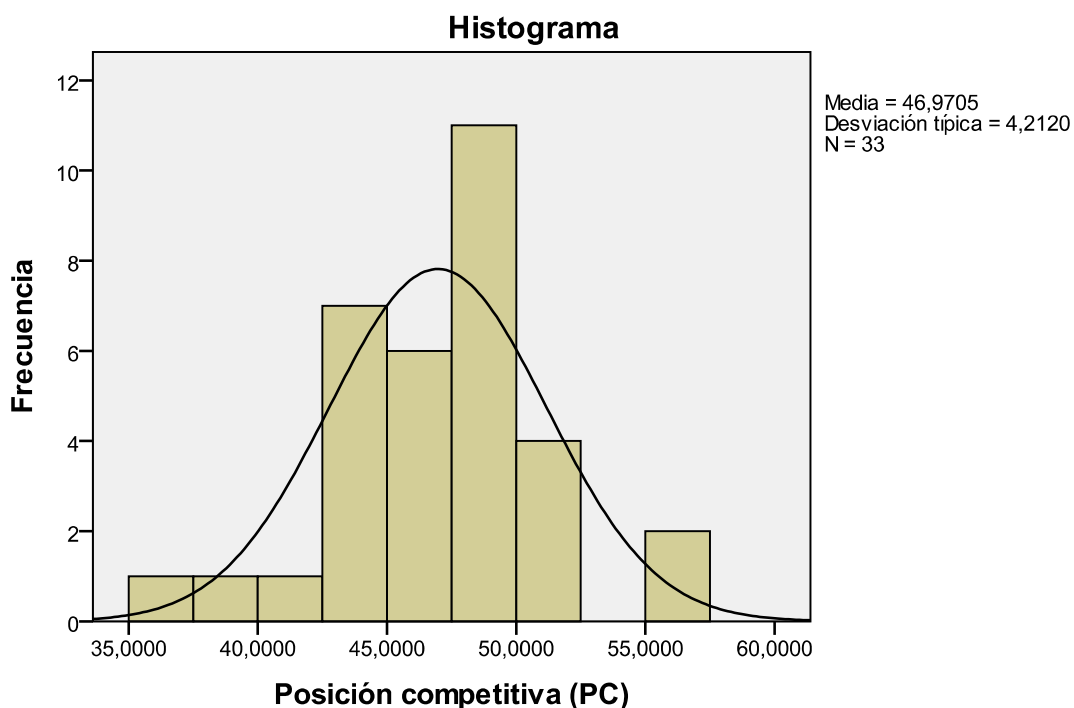
Gráfico 12: Distribución de frecuencia del Iacae



Fuente: Elaboración propia con base en la estadística descriptiva.

El IPCo presenta una distribución con asimetría negativa (-0,26), con curtosis cercana a la curva normal (0,00092), y una desviación estándar de 4%. El rango de los valores es de 18%. El valor mínimo es de 37% y el máximo de 55%. A continuación el histograma de este concepto.

Gráfico 13: Distribución de frecuencia del IPCo



Fuente: Elaboración propia con base en la estadística descriptiva.

4.2.1.1 Estimación del IPCo con base en niveles de aplicación del Icaae

Con base en el modelo de regresión lineal, procede a estimarse el Índice de la Posición Competitiva, basado en la variación del Índice de aplicación de los conceptos de AE.

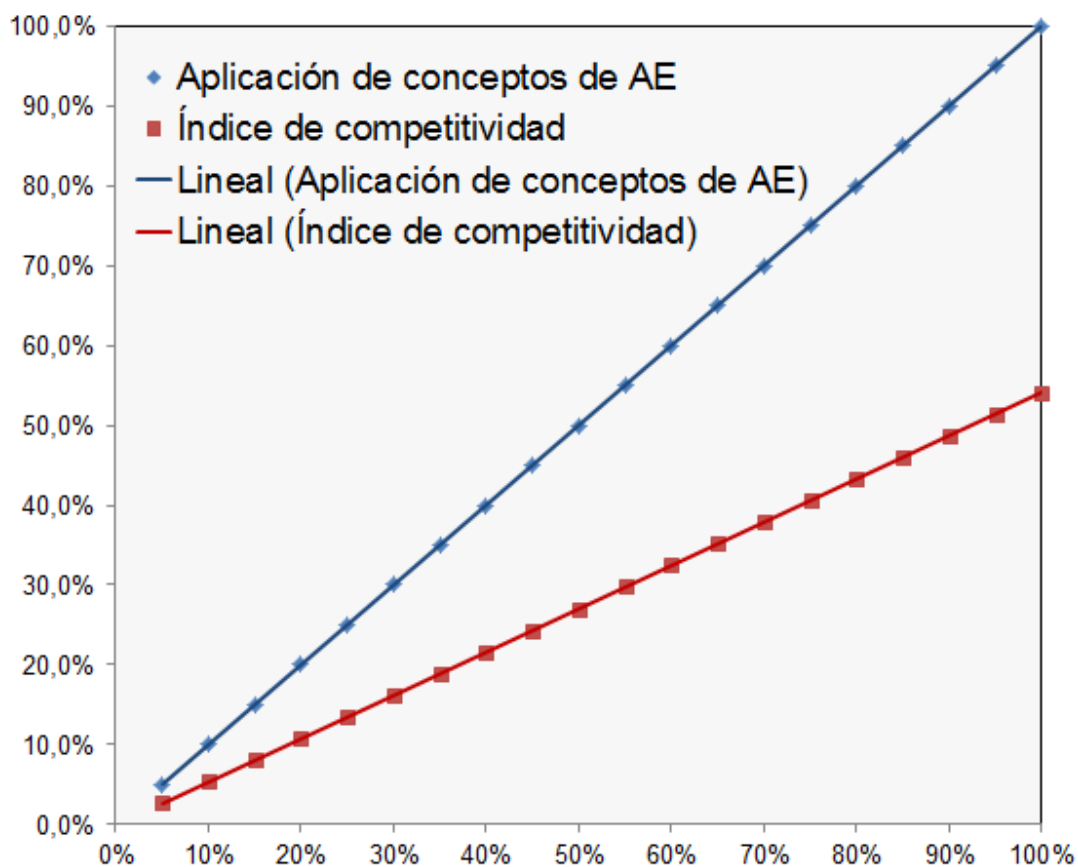
Para este efecto, se parte de la fórmula $Y = a \pm bX$, en donde Y representa la estimación del IPCo y X el Icaae; por su parte, a es la constante y b es la pendiente de la línea recta. Los valores de a y b se determinan con base en los índices (Icaae y IPCo) obtenidos de las empresas encuestadas. Los valores determinados son: $a = 31,14\%$ y $b = 22,97\%$. De acuerdo con estos valores se procede a estimar la variable dependiente Y (IPCo), a diferentes niveles de la variable independiente X (Icaae).

Cuadro 90: Proyección del IPCo a diferentes niveles del Iacae

Aplicación de conceptos de AE	Índice de competitividad
100,0%	54,1%
95,0%	51,4%
90,0%	48,7%
85,0%	46,0%
80,0%	43,3%
75,0%	40,6%
70,0%	37,9%
65,0%	35,2%
60,0%	32,5%
55,0%	29,8%
50,0%	27,1%
45,0%	24,3%
40,0%	21,6%
35,0%	18,9%
30,0%	16,2%
25,0%	13,5%
20,0%	10,8%
15,0%	8,1%
10,0%	5,4%
5,0%	2,7%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14: Proyección del IPCo a diferentes niveles del Iacae



Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Análisis de confiabilidad para cada índice

Seguidamente, se presenta el análisis de confiabilidad para el grupo de indicadores que componen cada concepto, medido por medio del Alfa de Cronbach.

El Alfa de Cronbach para el Índice de Aplicación de los Conceptos de Administración Estratégica (Iacae) es de 0,796, lo cual se considera aceptable.

Los indicadores componentes de este concepto son: visión, misión, valores, percepción de la competitividad del mercado, variación en los precios, formas de prestar el servicio, cantidad de oferentes permanente del servicio, percepción del poder de negociación de los clientes, percepción del poder de negociación de los proveedores, nivel y periodicidad del análisis del entorno interno, nivel de uso de las tecnologías, nivel de endeudamiento, tenencia de capital de trabajo, grado de ocupación de las unidades, nivel de experiencia en la actividad, nivel de uso de indicadores de gestión, nivel de existencia de información financiera, nivel de presencia de las áreas estratégicas, nivel de presencia (objetivos), nivel de presencia (metas), nivel de presencia (planes de acción), nivel de presencia (presupuestos), nivel de presencia (estructura de organización), nivel de capacitación, porcentaje de crecimiento, acciones para la diversificación, cantidad nominal de proyectos de innovación y variación de la estrategia.

Cuadro 91: Escala: Alfa de Cronbach de los indicadores del ICAE

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,796	28

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	33	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	33	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

Fuente: Elaboración propia.

El Alfa de Cronbach para el Índice de la Posición Competitiva (IPCo) es de 0,621, lo cual se considera aceptable. Los indicadores componentes de este concepto son: cantidad de transportes promedio por mes del último año/estándar, quintales trans-

portados promedio por viaje en el último año/estándar, kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año/estándar, monto promedio facturado por mes en el último año/estándar, porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior/estándar, crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior/estándar, inversión promedio por unidad de servicio/estándar, inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte/estándar, porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio/estándar, porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas/estándar y cantidad de empleados que posee la empresa/estándar.

Cuadro 92: Escala: Alfa de Cronbach de los indicadores del IPCo

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,621	11

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	33	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	33	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 Análisis correlacional

La correlación es usada para mediar la asociación entre dos variables e indica el tamaño y dirección de la relación lineal. Se dice que existe correlación significativa entre dos variables continuas, X, Y, cuando el incremento en X se asocia con el in-

cremento (o disminución) en Y, tal que $-1 \leq r \leq 1$, y la prueba de significancia indica que $p < ,05$.

A continuación se presentan tres matrices de correlaciones producto-momento (Pearson) con el objetivo de determinar las siguientes relaciones: entre el ICAE y los conceptos que lo conforman, entre el IPCo y de los conceptos que lo conforman y entre el ICAE, el IPCo y el NAAE.

En la matriz de correlaciones entre el ICAE y sus componentes, los resultados indican que los indicadores ME, ACE, FE y EE, se correlacionan, positivamente, con el ICAE. La correlación del ME y EE es moderadamente alta, ACE presenta una correlación moderadamente baja y FE una correlación alta. Tales correlaciones fueron altamente significativas ($p < ,01$). Por su parte, se presenta una correlación moderadamente alta y altamente significativa ($p < ,01$) entre FE y ME.

Cuadro 93: Correlaciones de Pearson del Iacae y de los conceptos que lo conforman

Correlaciones

		Normal Score of Indice_Marco_estratégico_IME using Blom's Formula	Normal Score of Indice_Análisis_continuo_del_entorno_IACE using Blom's Formula	Normal Score of Indice_Formación_de_la_estrategia_IFE using Blom's Formula	Normal Score of Indice_Ejecución_de_la_estrategia_IEE using Blom's Formula	Normal Score of IACAE_Indice_de_aplicación_de_conceptos_de_AE using Blom's Formula
Normal Score of Indice_Marco_estratégico_IME using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 33	,067 ,713 33	,699** ,000 33	,238 ,183 33	,633** ,000 33
Normal Score of Indice_Análisis_continuo_del_entorno_IACE using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,067 ,713 33	1 33	,285 ,108 33	,369* ,034 33	,455** ,008 33
Normal Score of Indice_Formación_de_la_estrategia_IFE using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,699** ,000 33	,285 ,108 33	1 33	,401* ,021 33	,853** ,000 33
Normal Score of Indice_Ejecución_de_la_estrategia_IEE using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,238 ,183 33	,369* ,034 33	,401* ,021 33	1 33	,745** ,000 33
Normal Score of IACAE_Indice_de_aplicación_de_conceptos_de_AE using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,633** ,000 33	,455** ,008 33	,853** ,000 33	,745** ,000 33	1 33

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz de correlaciones entre el IPCo y sus componentes, los resultados muestran una correlación alta, y altamente significativa ($p < ,01$), entre el IPCo y el indicador Rendimiento sobre el Patrimonio. Por su parte, se presentan correlaciones moderadas, y altamente significativas ($p < ,01$), con los indicadores Monto de Facturación e Inversión en Capital de Trabajo.

Cuadro 94: Correlaciones de Pearson del IPCo y de los conceptos que lo conforman

		Correlaciones											
		Normal Score of PC_Q_transportes_prom_x_mes_ultimo_año_Vs_Std using Blom's Formula	Normal Score of PC_qq_transportados_prom_x_viaje_ultimo_año_Vs_Std using Blom's Formula	Normal Score of PC_Km_prom_x_transport_ultimo_año_Vs_Std using Blom's Formula	Normal Score of PC_Prom_facturado_x_mes_ultimo_año_Vs_Std using Blom's Formula	Normal Score of PC_Crecimiento_en ventas_ultimo_año_Vs_Std using Blom's Formula	Normal Score of PC_Crecimiento_en clientes_ultimo_año_Vs_Std using Blom's Formula	Normal Score of PC_Inversión_prom_x_equipo_Vs_Std using Blom's Formula	Normal Score of PC_Inversión_en_K_de_trabajo_x_equipo_Vs_Std using Blom's Formula	Normal Score of PC_Rendimiento_sobre_patrimonio_Vs_Std using Blom's Formula	Normal Score of PC_Financiamiento_externo_Vs_Std using Blom's Formula	Normal Score of PC_Q_de_empleados_Vs_Std using Blom's Formula	Normal Score of IPC_Indice_Posición_competitiva using Blom's Formula
Normal Score of PC_Q_transportes_prom_x_mes_ultimo_año_Vs_Std using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 .289 33	.190 .289 33	-.075 .677 33	.840** .000 33	.051 .777 33	-.122 .498 33	.060 .739 33	.751** .000 33	-.187 .296 33	-.062 .732 33	. ^a . 33	.392* .024 33
Normal Score of PC_qq_transportados_prom_x_viaje_ultimo_año_Vs_Std using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.190 .289 33	1 .052 33	-.341 .677 33	.180 .315 33	.246 .168 33	.049 .786 33	.101 .574 33	.151 .403 33	.402* .020 33	.167 .354 33	. ^a . 33	.459* .007 33
Normal Score of PC_Km_prom_x_transport_ultimo_año_Vs_Std using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.075 .677 33	-.341 .052 33	1 .366 33	.163 .366 33	-.170 .343 33	.178 .322 33	.198 .269 33	.155 .389 33	-.019 .917 33	.218 .222 33	. ^a . 33	.190 .289 33
Normal Score of PC_Prom_facturado_x_mes_ultimo_año_Vs_Std using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.840** .000 33	.180 .315 33	.163 .366 33	1 .113 33	.281 .407 33	.149 .690 33	.072 .819** 33	.819** .000 33	-.049 .786 33	.126 .484 33	. ^a . 33	.564* .001 33
Normal Score of PC_Crecimiento_en ventas_ultimo_año_Vs_Std using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.051 .777 33	.246 .168 33	-.170 .343 33	-.281 .113 33	1 .520** 33	.520** .002 33	-.016 .929 33	.023 .612 33	.087 .329 33	.087 .136 33	. ^a . 33	.301 .088 33
Normal Score of PC_Crecimiento_en clientes_ultimo_año_Vs_Std using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.122 .498 33	.049 .786 33	.178 .322 33	.198 .269 33	.155 .389 33	1 .023 33	.023 .996 33	.001 .996 33	.087 .630 33	.169 .346 33	. ^a . 33	.188 .294 33
Normal Score of PC_Inversión_prom_x_equipo_Vs_Std using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.060 .739 33	.101 .574 33	.198 .269 33	.072 .690 33	-.016 .929 33	-.016 .899 33	1 .899 33	.230 .198 33	.219 .220 33	.113 .529 33	. ^a . 33	.336 .056 33
Normal Score of PC_Inversión_en_K_de_trabajo_x_equipo_Vs_Std using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.751** .000 33	.151 .403 33	.155 .389 33	.819** .000 33	.092 .612 33	.001 .996 33	.230 .198 33	1 .927 33	-.017 .927 33	.139 .441 33	. ^a . 33	.501** .003 33
Normal Score of PC_Rendimiento_sobre_patrimonio_Vs_Std using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.187 .296 33	.402* .020 33	-.019 .917 33	-.049 .786 33	.175 .329 33	.087 .630 33	.219 .220 33	-.017 .927 33	1 .066 33	.324 .066 33	. ^a . 33	.753* .000 33
Normal Score of PC_Financiamiento_externo_Vs_Std using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.062 .732 33	.167 .354 33	.218 .222 33	.126 .484 33	.265 .136 33	.169 .346 33	.113 .529 33	.139 .441 33	.324 .066 33	1 .066 33	. ^a . 33	.427* .013 33
Normal Score of PC_Q_de_empleados_Vs_Std using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	. ^a . 33	. ^a . 33	. ^a . 33	. ^a . 33	. ^a . 33	. ^a . 33	. ^a . 33	. ^a . 33	. ^a . 33	. ^a . 33	. ^a . 33	. ^a . 33
Normal Score of IPC_Indice_Posición_competitiva using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.392* .024 33	.459* .007 33	.190 .289 33	.564** .001 33	.301 .088 33	.188 .294 33	.336 .056 33	.501** .003 33	.753** .000 33	.427* .013 33	. ^a . 33	1 .013 33

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
 a. No se puede calcular porque al menos una variable es constante.
 * La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de correlaciones entre el NAAE, y los índices de la posición (IPCo) y el de aplicación de los conceptos de la Administración Estratégica (Iacae), indicó que existe una correlación alta y altamente significativas ($p < ,01$), entre el NAAE y estos dos índices.

Cuadro 95: Correlación de Pearson del IPCo, Iacae y del NAAE

Correlaciones

		Normal Score of IPC Índice Posición competitiva using Blom's Formula	Normal Score of IACAE Índice de aplicación de conceptos de AE using Blom's Formula	Normal Score of NAAE Índice nivel de aplicación de la AE using Blom's Formula
Normal Score of IPC Índice Posición competitiva using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 33	,463** ,007 33	,775** ,000 33
Normal Score of IACAE Índice de aplicación de conceptos de AE using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,463** ,007 33	1 33	,899** ,000 33
Normal Score of NAAE Índice nivel de aplicación de la AE using Blom's Formula	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,775** ,000 33	,899** ,000 33	1 33

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente de determinación se calcula elevando al cuadrado el coeficiente de Pearson (r^2). Su resultado indica la varianza de factores comunes o cuanto explica una variable la variación de la otra. En este caso, el Iacae explica en 0,214 4 la variación del IPCo y viceversa.

4.2.4 Análisis de regresión

La regresión es usada para predecir una variable a partir de otra, es decir, estimar el efecto de una variable sobre la otra.

Los cuadros siguientes presentan los resultados del análisis de regresión para las variables que resumen la hipótesis del presente estudio. Se incluyen dos escenarios: el análisis de regresión considerando en el modelo todas las empresas de la muestra, y las clasificadas como microempresa.

No se consideran las clasificaciones de mediana y de pequeña empresa, en virtud del número de observaciones que contienen estas clasificaciones. No obstante, de forma indirecta, se observa el efecto de estas dos clasificaciones, al comparar los resultados del análisis del total de las empresas seleccionadas y el análisis de las microempresas.

4.2.4.1 Análisis de regresión: empresas incluidas en la muestra.

Las variables introducidas al modelo son el *laca* como variable independiente (VI) y el *IPCo* como variable dependiente (VD).

Cuadro 96: Variables introducidas al análisis de regresión para las empresas de la muestra

Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Normal Score of IACAE_Indice_de_aplicación_de_conceptos_de_AE using Blom's Formula	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).

a. Variable dependiente: Normal Score of IPC_Indice_Posición_competitiva using Blom's Formula

Fuente: Elaboración propia.

El modelo muestra una $R^2 = ,214$, $F (1, 31) = 8,457$, $p < ,01$, lo que indica que la variable lacae explicó el 21,4% de la varianza del IPCo.

Cuadro 97: Modelo de regresión para las empresas de la muestra

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,463 ^a	,214	,189	,8777317	,214	8,457	1	31	,007

a. Variables predictoras: (Constante), Normal Score of IACAE_Indice_de_aplicación_de_conceptos_de_AE using Blom's Formula

b. Variable dependiente: Normal Score of IPC_Indice_Posición_competitiva using Blom's Formula

Fuente: Elaboración propia.

El Anova mostró que R fue significativamente diferente de cero, donde $R = ,463$, $F (1, 31) = 8,457$, $p < ,01$.

Cuadro 98: Anova para las empresas de la muestra

Anova (b)

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	6,516	1	6,516	8,457	,007(a)
	Residual	23,883	31	0,770		
	Total	30,398	32			

a. Variables predictoras: (constante), normal score of lacae

b. Variable dependiente: normal score of IPCo using Blom's Formula

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro de coeficientes se genera el efecto de la VI sobre la VD (B y Beta) y su significancia. La variable lacae se considera predictor, con lo cual se interpreta que un aumento en el lacae en 1 unidad causa un aumento de 0,463 en el IPCo ($B = ,463$, $t = 2,908$, $p < ,01$).

Cuadro 99: Coeficientes para las empresas de la muestra

Coeficientes^a

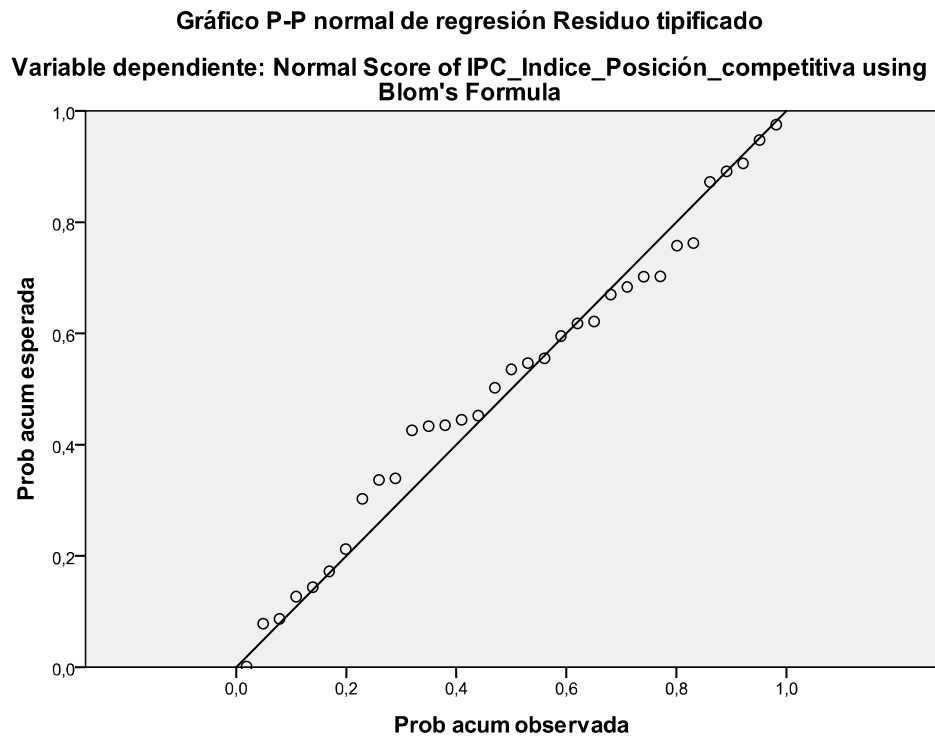
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	-2,691E-17	,153		,000	1,000
Normal Score of IACAE_Indice_de_aplicación_de_conceptos_de_AE using Blom's Formula	,463	,159	,463	2,908	,007

a. Variable dependiente: Normal Score of IPC_Indice_Posición_competitiva using Blom's Formula

Fuente: Elaboración propia.

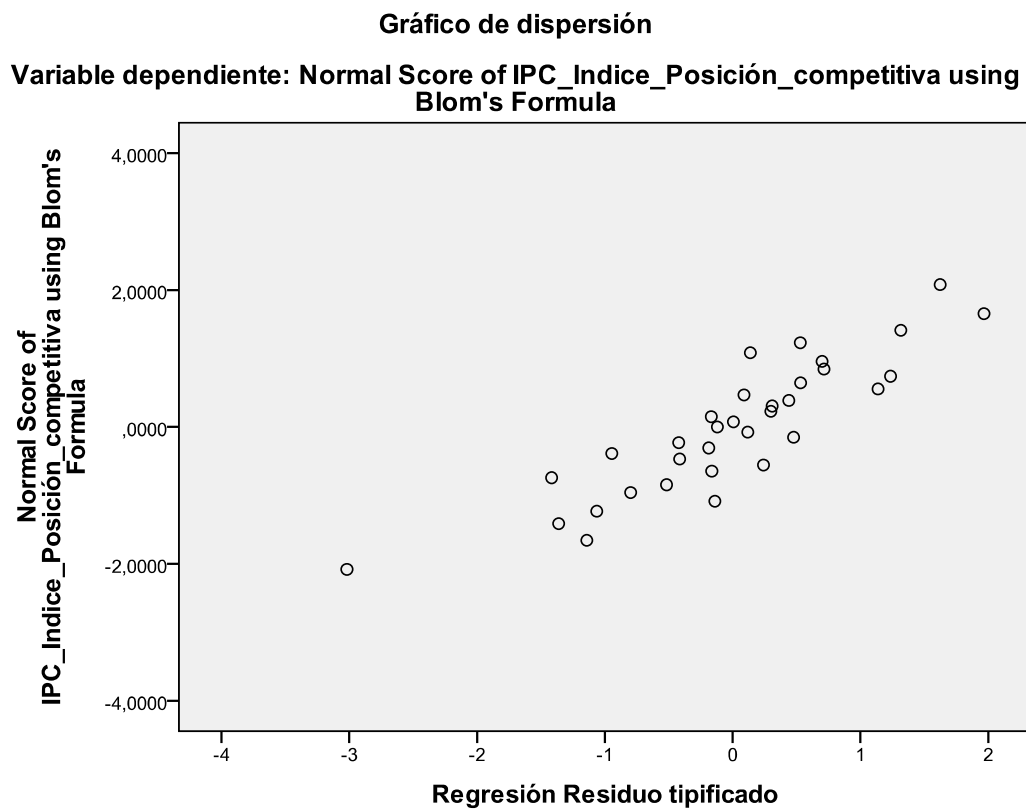
Seguidamente los gráficos de proyección y de dispersión del IPCo, en los cuales se aprecia la tendencia.

Gráfico 15: P-P normal de regresión, para las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16: De dispersión, para las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración propia.

4.2.4.2 Análisis de regresión: microempresas

A continuación el cuadro de introducción de variables.

Cuadro 100: Variables introducidas y eliminadas, microempresa

Variables introducidas/eliminadas^{a, b}

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Normal Score of Iacae Indice_de_aplicación_de conceptos_de_AE using Blom's Formula	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).

a. Variable dependiente: normal score of IPCo using Blom's Formula

b. Seleccionando solo los casos para los que Clasificación de empresa = 1

Fuente: Elaboración propia.

El modelo muestra una $R^2 = ,165$, $F(1, 24) = 4,74$, $p < ,05$, lo que indica que la variable Iacae explicó el 17% de la varianza del IPCo.

Cuadro 101: Resumen del modelo, microempresa

Modelo	R		R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
	Clasificación de empresa = 1 (Seleccionado)	Clasificación de empresa ~ 1 (No seleccionado)				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,406 ^a	,372	,165	,130	,8544591	,165	4,740	1	24	,040

a. Variables predictoras: (Constante), Normal Score of IACAE_Indice_de_aplicación_de_conceptos_de_AE using Blom's Formula

b. A menos que se indique lo contrario, los estadísticos se basan sólo en los casos para los que Clasificación de empresa = 1.

c. Variable dependiente: Normal Score of IPC_Indice_Posición_competitiva using Blom's Formula

Fuente: Elaboración propia.

El Anova mostró que R fue significativamente diferente de cero, donde $R = ,406$, $F(1, 24) = 4,74$, $p < ,05$.

Cuadro 102: Anova, microempresa

Anova (b, c)

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3,461	1	3,461	4,740	,040 ^a
	Residual	17,522	24	,730		
	Total	20,983	25			

a. Variables predictoras: (Constante), Normal Score of

lacaee Indice_de_aplicación_de_conceptos_de_AE using Blom's Formula

b. Variable dependiente: Normal Score of IPC_Indice_Posición_competitiva using Blom's Formula

c. Seleccionando sólo los casos para los que Clasificación de empresa = 1

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro de coeficientes se genera el efecto de la VI sobre la VD (B y Beta) y su significancia. La variable lacaee se considera predictora, con lo cual se interpreta que un aumento en el lacaee en 1 unidad causa un aumento de 0,439 en el IPCo ($B = ,439$, $t = 2,177$, $p < ,01$).

Cuadro 103: Coeficientes, microempresa

Coeficientes^{a, b}

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones		
	B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial
1 (Constante)	-,100	,171		-,583	,565			
Normal Score of IACAE_Indice_de_aplicación_de_conceptos_de_AE using Blom's Formula	,439	,202	,406	2,177	,040	,406	,406	,406

a. Variable dependiente: normal score of IPCo using Blom's Formula

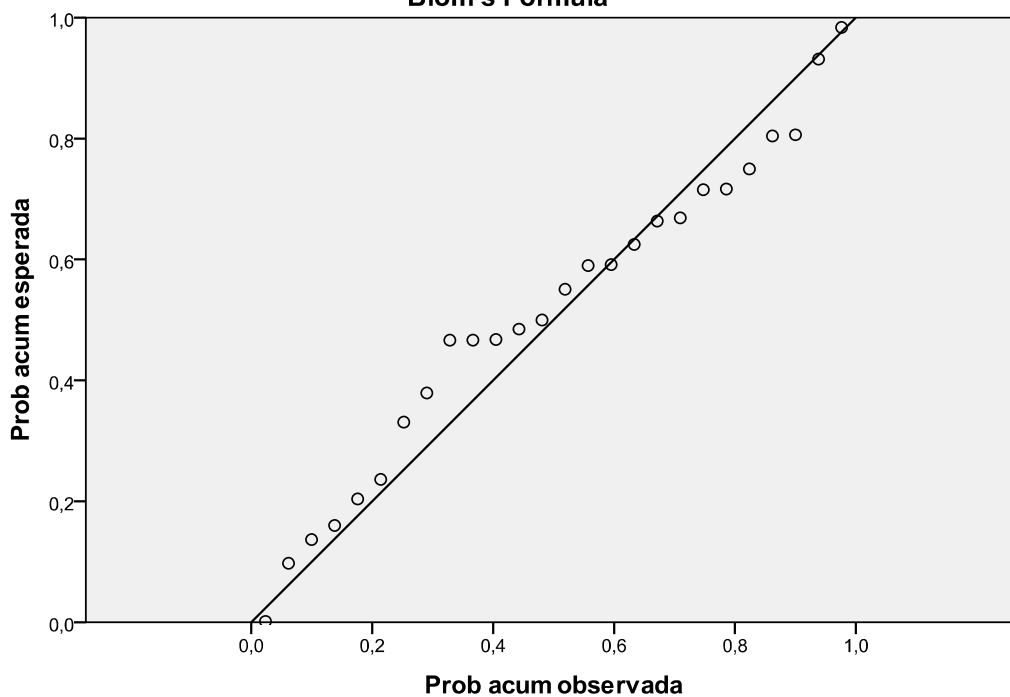
b. Seleccionando solo los casos para los que Clasificación de empresa = 1

Fuente: Elaboración propia.

Los gráficos muestran la correlación positiva que existe en la clasificación de microempresa, lo cual es consistente con el análisis del total de las empresas incluidas en la muestra. Por su parte, la comparación de R^2 (0,214 en el total de las empresas y 0,165 para las microempresas) evidencia un efecto positivo incremental de las clasificaciones de mediana y pequeña empresa.

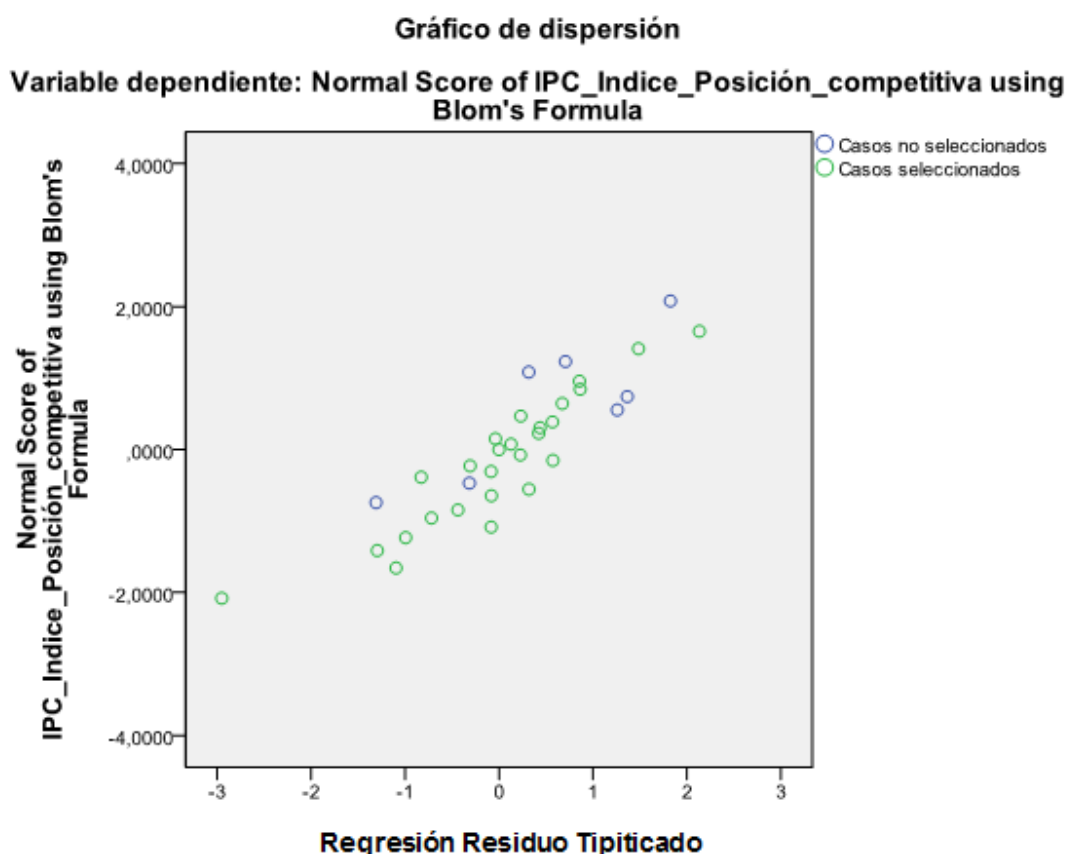
Gráfico 17: P-P normal de regresión, microempresa

Gráfico P-P normal de Residuo tipificado para casos seleccionados
Variable dependiente: Normal Score of IPC_Indice_Posición_competitiva using Blom's Formula



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18: De dispersión, microempresa



Fuente: Elaboración propia.

4.2.5 Análisis univariante de varianza (GLM)

El análisis de varianza permite identificar si dos o más grupos difieren entre sí significativamente en cuanto a sus medias y varianzas.

Como se indicó en el análisis de regresión, existe una proporción baja de observaciones para las clasificaciones de mediana y pequeña empresa, no obstante, el análisis realizado en el SPSS generó resultados que se describen en este apartado.

Los siguientes cuadros presentan el resultado del análisis de las tres clasificaciones de empresas. El grupo identificado con el número 1 corresponde a la microempresa, el número 2 a la pequeña empresa y el número 3 a la mediana empresa.

El cuadro de factores intersujetos muestra la n para cada grupo, de acuerdo con los datos de salida en SPSS.

Cuadro 104: Análisis de varianza del lacae: factores intersujetos

Factores intersujetos

		N
Clasificación de empresa	1	26
	2	5
	3	2

Fuente: Elaboración propia.

Para continuar, se presentan los estadísticos descriptivos de cada grupo para la variable lacae. La media más alta (80) corresponde al grupo 3. La mayor desviación se presenta en el grupo 2.

Cuadro 105: Análisis de varianza del lacae: estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Índice de aplicación de los conceptos de administración estratégica

Clasificación de empresa	Media	Desviación típica	N
1	68,024 200	8,012 102 5	26
2	69,202 780	11,346 287 0	5
3	79,828 450	1,471 984 2	2
Total	68,918 182	8,626 297 9	33

Fuente: Elaboración propia.

El resultado del análisis de varianza entre grupos respecto a la variable lacae, mostró que los grupos no difieren significativamente entre sí. A continuación los cuadros del resultado del análisis: prueba intersujetos, estimación de los parámetros y la prueba de contraste de Levene, sobre la igualdad de las varianzas.

Cuadro 106: Análisis de varianza del lacae (variable dependiente): pruebas de los efectos intersujetos

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Normal Score of IACAE_Indice_de_aplicación_de_conceptos_de_AE using Blom's Formula

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	5,725 ^a	2	2,863	3,481	,044
Intersección	3,536	1	3,536	4,299	,047
Clasificación_de_empresa	5,725	2	2,863	3,481	,044
Error	24,673	30	,822		
Total	30,398	33			
Total corregida	30,398	32			

a. R cuadrado = ,188 (R cuadrado corregida = ,134)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 107: Análisis de varianza del lacae: estimaciones de los parámetros

Estimaciones de los parámetros

Variable dependiente: Normal Score of IACAE_Indice_de_aplicación_de_conceptos_de_AE using Blom's Formula

Parámetro	B	Error típ.	t	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Intersección	1,534	,641	2,392	,023	,224	2,844
[Clasificación_de_empresa=1]	-1,700	,665	-2,554	,016	-3,059	-,341
[Clasificación_de_empresa=2]	-1,287	,759	-1,696	,100	-2,836	,263
[Clasificación_de_empresa=3]	0 ^a

a. Al parámetro se le ha asignado el valor cero porque es redundante.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 108: Prueba de contraste de Levene del lacae

Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error^a

Variable dependiente: Normal Score of IACAE_Indice_de_aplicación_de_conceptos_de_AE using Blom's Formula

F	gl1	gl2	Sig.
2,940	2	30	,068

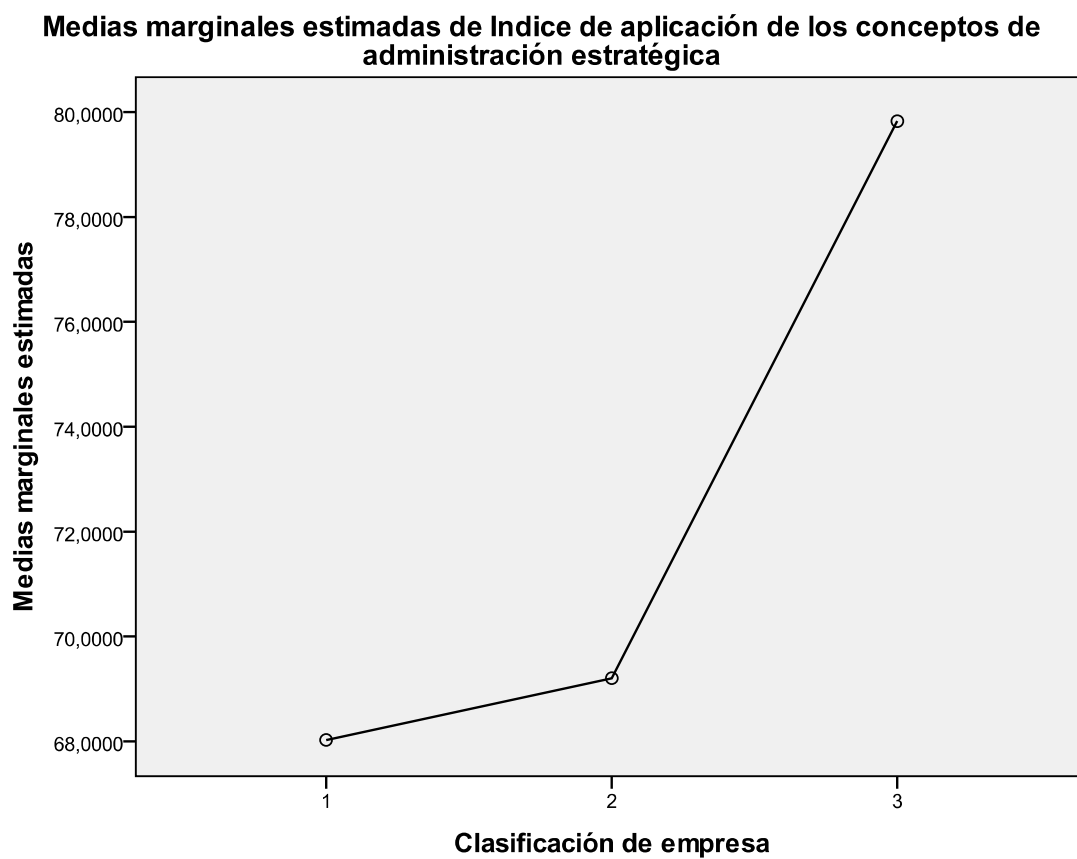
Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

a. Diseño: Intersección + Clasificación_de_empresa

Fuente: Elaboración propia.

La representación gráfica de las medias marginales de la variable lacae por grupo se presenta a continuación.

Gráfico 19: Medias marginales estimadas del ICAE



Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro de los estadísticos descriptivos de cada grupo, para la variable IPCo, la media más alta (53) corresponde al grupo 3 y la mayor desviación se presenta en el grupo 1.

Cuadro 109: Análisis de varianza del IPCo: estadísticos descriptivos

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Posición competitiva (PC)

Clasificación de empresa	Media	Desviación típica	N
1	46,312 619	4,099 467 4	26
2	47,831 400	3,333 594 9	5
3	53,371 300	2,496 086 9	2
Total	46,970 536	4,212 043 4	33

Fuente: Elaboración propia.

El resultado del análisis de varianza entre grupos respecto de la variable IPCo, mostró que los grupos no difieren significativamente entre sí. A continuación los cuadros del resultado del análisis: prueba intersujetos, estimación de los parámetros y la prueba de contraste de Levene, sobre la igualdad de las varianzas.

Cuadro 110: Análisis de varianza del IPCo: pruebas de efectos intersujetos

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Normal Score of IPC_Indice_Posición_competitiva using Blom's Formula

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	6,528 ^a	2	3,264	4,102	,027
Intersección	3,993	1	3,993	5,018	,033
Clasificación_de_empresa	6,528	2	3,264	4,102	,027
Error	23,871	30	,796		
Total	30,398	33			
Total corregida	30,398	32			

a. R cuadrado = ,215 (R cuadrado corregida = ,162)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 111: Análisis de varianza del IPCo: estimaciones de los parámetros

Estimaciones de los parámetros

Variable dependiente: Normal Score of IPC_Indice_Posición_competitiva using Blom's Formula

Parámetro	B	Error típ.	t	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Intersección	1,655	,631	2,625	,014	,367	2,944
[Clasificación_de_empresa=1]	-1,828	,655	-2,792	,009	-3,165	-,491
[Clasificación_de_empresa=2]	-1,421	,746	-1,905	,066	-2,946	,103
[Clasificación_de_empresa=3]	0 ^a

a. Al parámetro se le ha asignado el valor cero porque es redundante.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 112: Prueba de contraste de Levene del IPCo

Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error^a

Variable dependiente: Normal Score of IPC_Indice_Posición_competitiva using Blom's Formula

F	gl1	gl2	Sig.
,308	2	30	,738

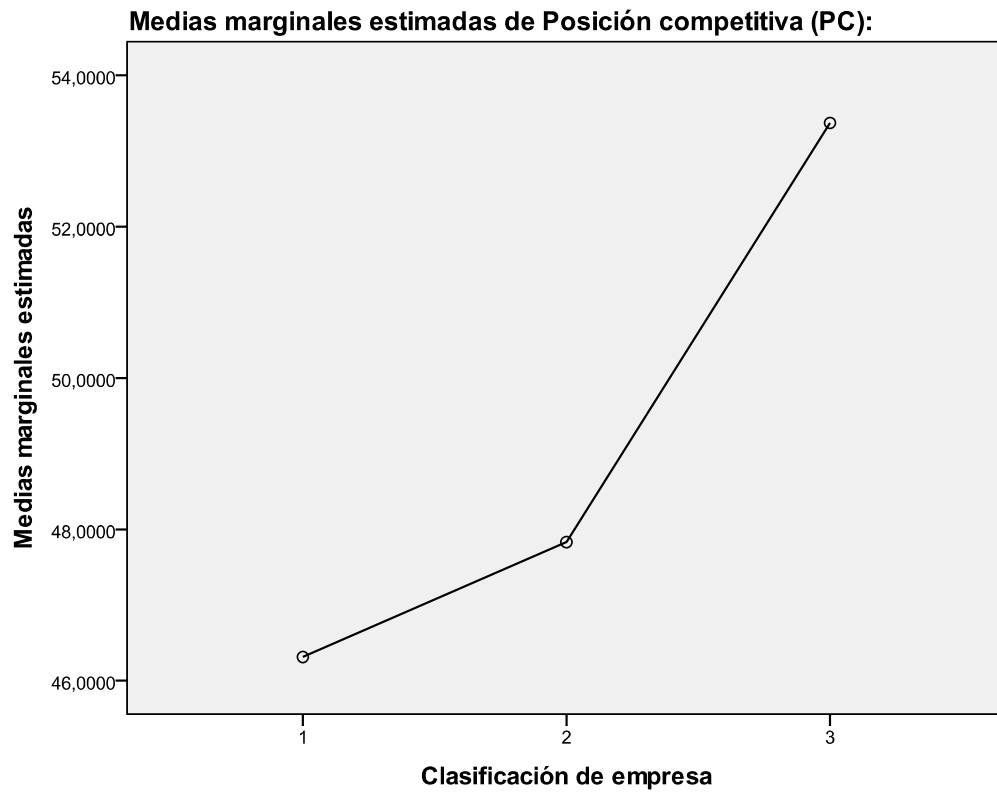
Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

a. Diseño: Intersección + Clasificación_de_empresa

Fuente: Elaboración propia.

La representación gráfica de las medias marginales de la variable IPCo por grupo se presenta a continuación.

Gráfico 20: Medias marginales estimadas del IPCo



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

5.1 CONCLUSIONES

En este capítulo de conclusiones y recomendaciones se exponen los principales hallazgos del presente estudio. Estos hallazgos se presentan en dos secciones correspondientes a los dos objetivos generales, y estos divididos de acuerdo con los objetivos específicos de cada uno de ellos. Previa a estas dos secciones, se presenta una síntesis sobre conceptos teóricos. Por último, se presentan las recomendaciones centrales para las empresas del sector sobre la aplicación del MAE.

5.1.1 Sobre los Conceptos Teóricos

5.1.1.1 Sobre Administración Estratégica

Un concepto concreto y, a su vez, amplio sobre gerencia en las empresas, lo presenta el autor Mintzberg (2010), quien resume que practicar la gerencia es controlar y hacer, y negociar, y pensar, y liderar, y decidir, y más, no sumado sino combinado.

Por su parte, Thompson & Strickland (2001) definen el proceso de Administración Estratégica como la realización de cinco tareas principales: *desarrollar una visión estratégica* de lo que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige la organización, *determinar objetivos*, *crear una estrategia*, *poner en práctica y ejecutar la estrategia* elegida de una manera eficiente y efectiva, y *evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos* en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos y la estrategia.

Los autores Weelen y Henger (2007) indican que la administración estratégica constituye un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Agregan, que este conjunto de de-

cisiones incluyen el análisis ambiental, tanto externo como interno, la formulación estratégica, la cual identifican como planificación estratégica o de largo plazo, implementación de la estrategia y, por último, la evaluación y el control. En su concepto central, los autores mencionan que la administración estratégica debe velar por la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas, a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación.

Estos autores, también, establecen que las empresas, por lo general, evolucionan por medio de cuatro etapas de la administración estratégica: planificación financiera básica, planificación basada en pronósticos, planificación estratégica orientada externamente y administración estratégica.

En esta última etapa, el plan estratégico a cinco años es reemplazado por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización y en forma permanente. Indican que deben participar grupos de trabajo formados por administradores y empleados clave. Se desarrollan planes interconectados que tienen la finalidad de lograr los objetivos principales de la organización. Estos planes incorporan aspectos de implementación, evaluación y control. Debe generarse una participación de todos los niveles. Los autores establecen en forma concreta, que la administración estratégica en su esquema básico contiene cuatro elementos: análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación y control.

5.1.1.2 Sobre Estrategia

Los autores Sullivan & Harper (1998) indican que la estrategia es una construcción intelectual que liga lo que uno es hoy con lo que quiere ser mañana, de un modo sustantivo y concreto. Su raíz griega, *strategos*, se refiere tanto al ejército (fuerza militar como instrumento del Estado) como al generalado (liderazgo y aplicación de la fuerza militar). En su formulación, la estrategia comienza con el ma-

ñana (la visión), y es el proceso de mirar hacia atrás e identificar las rutas críticas hacia el futuro.

El carácter esencial de la estrategia es que relaciona los fines con los medios. La estrategia es el conjunto de conceptos para la acción que relacionan el punto donde uno está con el punto donde quiere estar.

Shank & Govindarajan (1995), indican que el concepto de estrategia se ha definido como un proceso por el cual los gerentes, con un horizonte entre tres y cinco años, evalúan las oportunidades ambientales externas, lo mismo que las fortalezas internas y los recursos, con la finalidad de tomar decisiones sobre las metas y los planes de acción para alcanzar esas metas. Afirman que la estrategia de una unidad de negocio u organización depende de dos aspectos interrelacionados: su misión o sus metas, y la forma en que esa empresa decida competir en el sector en el cual se desempeña, es decir, la ventaja competitiva que esta pretenda alcanzar.

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, definir la misión de la compañía, fijar objetivos, desarrollo de caminos alternativos, el análisis de tales alternativas y la decisión de cuáles escoger. La estrategia es una praxis dirigida y orientada, con diversos grados de poder.

La ejecución de estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados, y asigne actividades de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de ejecución y formulación.

Para desarrollar una estrategia deben realizarse las siguientes actividades: un análisis de la industria en la que se compete, las fuentes de las ventajas competi-

vas, un análisis de los competidores existentes y potenciales, una evaluación de la posición competitiva de la empresa, la selección de la estrategia y el proceso de ejecución.

El atractivo de la industria es tan importante para alcanzar el éxito, como lo es la propia posición de la compañía. Un plan, para ser sólido, debe evaluar factores, tales como: los cambios tecnológicos, los productos sustitutos, y la política del gobierno para el futuro. Debe incluirse un análisis explícito de las fuentes de ventajas competitivas en la industria. Dos categorías de ventajas competitivas son: costos menores y diferenciación en relación con los competidores. Senge indicó que la capacidad de aprender puede llegar a ser la única ventaja competitiva.

Para comprender las ventajas competitivas, un buen plan debe reflejar los factores que determinan la posición de costos de las empresas. Asimismo, debe incluirse una clara definición de quienes son los consumidores y que es importante para ellos en materia de productos, distribución o servicios. Toda ventaja competitiva es relativa.

Un buen plan estratégico debe incluir el mejor estimado de la posición relativa de los costos de la empresa, así como una evaluación objetiva de cuál es su situación en todas las áreas de importancia para los clientes. La estrategia que se escoja debe basarse en ventajas competitivas y la forma de conservarlas. Para desarrollar una visión estratégica debe hacer énfasis en las ventajas competitivas.

Thompson & Strickland (2001) identificaron cinco estrategias genéricas: de liderazgo, de bajo costo, de amplia diferenciación, de proveedor de mejor costo, y de enfoque o de nicho de mercado basada en un costo más bajo. Otras de las estrategias mencionadas por los autores son: estrategias de integración vertical y ventaja competitiva, estrategias de cooperación y ventaja competitiva, estrategias ofensivas para asegurar la ventaja competitiva y estrategias defensivas para pro-

teger la ventaja competitiva. A su vez, indican que una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores cuando es capaz de atraer a los clientes y defenderse de las fuerzas de la competencia.

Brenes (2004) indica que la estrategia genérica depende del mercado, porque en ella se define ¿cuál es el área de prioridad? La estrategia seleccionada deberá convertirse en acciones concretas que incluyan las inversiones de capital necesarias para el desarrollo de la empresa y la capacitación del personal.

Marín y Ketelhohn (1988) definen el concepto de estrategia como el conjunto de decisiones importantes, tomadas y ejecutadas con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa. Conceptualizan el proceso estratégico como dinámico y decisional, en el cual se determina la fisonomía de la empresa. Este proceso es percibido en tres etapas: visualización de la estrategia, formulación de la estrategia y ejecución de la estrategia.

Por su parte, Marín y Montiel (1993) sostienen que la estrategia abarca todas las actividades críticas de una empresa, ofrece un sentido de unidad, dirección y propósitos y facilita asimilar los cambios del entorno.

5.1.2 Sobre los elementos que componen el concepto de la AE

El primer objetivo específico del estudio consistió en distinguir los elementos que componen el concepto de administración estratégica y que pudieran ser medibles en las empresas seleccionadas del Stggc. De igual forma, el segundo objetivo específico consistió en definir un cuadro de indicadores que permitiera medir la posición competitiva de cada empresa.

De acuerdo con el análisis de la teoría, se definió una base de elementos para incluir en el cálculo de los índices requeridos. Estos índices constituyeron las va-

riables del estudio: el lacae como variable independiente y el IPCo como variable dependiente.

Como conclusión final de estos dos primeros objetivos específicos, seguidamente se presentan los elementos identificados para medir la aplicación de la Administración Estratégica y para medir, mediante un cuadro de indicadores, la Posición Competitiva de las empresas.

Estos elementos fueron organizados mediante la siguiente estructura de indicadores:

Concepto Estratégico 1: Marco Estratégico

Subnivel: Visión.

Variable: Presencia de la visión

Indicador: Nivel de presencia de la visión.

Subindicadores:

- Nivel de conocimiento del concepto visión.
- Nivel de presencia según su criterio.
- Características presentes en la visión del negocio.
- Relación de la visión con los objetivos de la empresa.

Concepto Estratégico 1: Marco Estratégico

Subnivel: Misión.

Variable: Presencia de la misión

Indicador: Nivel de presencia de la misión.

Subindicadores:

- Nivel de conocimiento del concepto misión.
- Nivel de aplicación de la misión con todas las actividades que desarrolla la empresa.
- Características presentes en la Misión del negocio.

- Relación de la Misión con los objetivos de la empresa.

Concepto Estratégico 1: Marco Estratégico

Subnivel: Valores.

Variable: Presencia de los valores.

Indicador: Nivel de presencia de los valores.

Subindicadores:

- Nivel de conocimiento de los Valores.
- Nivel de presencia de los valores en su empresa.
- Características de los valores presentes en la empresa.
- Relación de los valores con los objetivos.
- Influencia de los valores de la empresa en la toma de decisiones.

Concepto Estratégico 2: Análisis continuo del entorno

Subnivel: Análisis e intensidad del entorno externo.

Variable: Intensidad de la competitividad en el mercado.

Indicador: Percepción de la competitividad del mercado.

Subindicadores:

- Nivel de análisis que realiza de su entorno externo: competencia, precios, oferentes del servicio, capacidad disponible de equipos en el sector, clientes, proveedores.
- Periodicidad y documentación del análisis.
- Amplitud del análisis de la competitividad del mercado.
- Nivel de competitividad que posee el sector.

Concepto Estratégico: Análisis continuo del entorno

Subnivel: Análisis e intensidad del entorno externo.

Variable: Variabilidad en los precios.

Indicador: Variación en los precios.

Subindicador:

- Variabilidad de los precios del servicio en el mercado.

Concepto Estratégico: Análisis continuo del entorno

Subnivel: Análisis e intensidad del entorno externo.

Variable: Modalidades de prestación del servicio en el mercado.

Indicador: Formas de prestar el servicio.

Subindicador:

- Formas de prestar el servicio.

Concepto Estratégico: Análisis continuo del entorno

Subnivel: Análisis e intensidad del entorno externo.

Variable: Capacidad de prestación del servicio en el mercado.

Indicador: Cantidad de oferentes permanente del servicio.

Subindicador:

- Cantidad de oferentes permanente del servicio.

Concepto Estratégico: Análisis continuo del entorno

Subnivel: Análisis e intensidad del entorno externo.

Variable: Poder de negociación de los clientes.

Percepción del poder de negociación de los clientes.

Subindicador:

- Percepción del poder de negociación de los clientes en la contratación del servicio del transporte.

Concepto Estratégico: Análisis continuo del entorno

Subnivel: Análisis e intensidad del entorno externo.

Variable: Poder de negociación de los proveedores (combustibles, llantas, aceites, otros insumos).

Indicador: Percepción del poder de negociación de los proveedores.

Subindicador:

- Poder de negociación de los proveedores en la venta de los insumos (combustibles, llantas, aceites, otros insumos) que se requieren para la prestación del servicio del transporte.

Concepto Estratégico: Análisis continuo del entorno

Subnivel: Análisis e intensidad del entorno interno.

Variable: Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.

Indicador: Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.

Subindicador:

- Nivel de análisis que realiza de su entorno interno: posición financiera, nivel de ocupación, posición competitiva en el sector, uso de tecnologías, otros.
- Periodicidad y documentación del análisis.

Concepto Estratégico: Análisis continuo del entorno

Subnivel: Análisis e intensidad del entorno interno.

Variable: Aplicación de tecnologías.

Indicador: Nivel de uso de las tecnologías.

Subindicador:

- Nivel de uso de las tecnologías

Concepto Estratégico: Análisis continuo del entorno

Subnivel: Análisis e intensidad del entorno interno.

Variable: Endeudamiento.

Indicador: Nivel de endeudamiento.

Subindicador:

- Nivel de endeudamiento

Concepto Estratégico: Análisis continuo del entorno

Subnivel: Análisis e intensidad del entorno interno.

Variable: Capital de trabajo.

Indicador: Tenencia de capital de trabajo.

Subindicador:

- Nivel de tenencia de capital de trabajo en su empresa.

Concepto Estratégico: Análisis continuo del entorno

Subnivel: Análisis e intensidad del entorno interno.

Variable: Ocupación de las unidades.

Indicador: Grado de ocupación de las unidades.

Subindicador:

- Nivel de ocupación de las unidades en su empresa (número de viajes por mes por unidad de transporte, dividido entre los días del mes).

Concepto Estratégico: Análisis continuo del entorno

Subnivel: Análisis e intensidad del entorno interno.

Variable: Experiencia en la actividad.

Indicador: Nivel de experiencia en la actividad.

Subindicador:

- Experiencia que posee su empresa en la actividad (sector).

Concepto Estratégico: Análisis continuo del entorno

Subnivel: Análisis e intensidad del entorno interno.

Variable: Indicadores de resultados.

Indicador: Nivel de uso de indicadores de gestión.

Subindicador:

- Nivel de uso de indicadores de gestión.

Concepto Estratégico: Análisis continuo del entorno

Subnivel: Análisis e intensidad del entorno interno.

Variable: Información financiera.

Indicador: Nivel de existencia de información financiera.

Subindicadores:

- Presencia de información financiera.
- Informes financieros de los resultados del negocio

Concepto Estratégico: Formación de Estrategia (Escuelas de pensamiento)

Subnivel: Estrategia.

Variable: Identificación de una estrategia.

Indicador: Nivel de presencia de las áreas estratégicas.

Subindicadores:

- Se analizan y valoran las capacidades propias (internas) en su negocio (virtudes y flaquezas). (ED)
- Se analizan y valoran las posibilidades externas (mercado, clientes, otras) que pueda aprovechar su negocio (oportunidades y amenazas). (ED)
- Se busca una concordancia entre las capacidades propias y las posibilidades externas. (ED)
- Las estrategias (plan de acción) se consideran perspectivas de largo plazo. (ED)
- Como parte de la estrategia se tienen bien definidos los objetivos que pretende alcanzarse. (EP)
- Se realiza un análisis continuo de las condiciones externas para aprovechar oportunidades y tomar medidas contra las amenazas. (EP)

- Se realiza un análisis continuo de las condiciones internas para aprovechar las fortalezas y tomar medidas contra las debilidades. (EP)
- Los planes de la empresa se enfocan en la creación de valor (aumento del patrimonio). (EP)
- Se tienen definidos planes y objetivos de largo plazo, generalmente a cinco años. (EP)
- Se tienen definidos planes y objetivos de corto plazo, generalmente a un año plazo. (EP)
- Se establecen plazos para el cumplimiento de los planes operativos y de los objetivos. (EP)
- Se evalúan los resultados que se obtienen y se comparan con los planes y objetivos. (EP)
- Se establecen presupuestos o indicadores que a su vez sirven para comparar los resultados y tomar medidas correctivas. (EP)
- La empresa se adapta a los cambios del mercado y rediseña la forma de competir. (EP)
- Las estrategias definidas buscan diferenciarse de los competidores actuales y futuros. (EPo)
- La estrategia de la empresa busca diferenciarse en un contexto que es competitivo y se basa en lo económico. (EPo)
- La estrategia incluye protegerse de nuevos competidores. (EPo)
- La estrategia busca minimizar el poder de los proveedores de insumos y equipos necesarios para el desarrollo de la actividad. (EPo)
- La estrategia conlleva acciones para contrarrestar el poder de negociación de los clientes. (EPo)
- La estrategia identifica las formas de protegerse ante nuevas formas (métodos o equipos) de prestación del servicio. (EPo)
- La estrategia pretende proteger la posición de la empresa ante el resto de competidores en el sector. (EPo)

- Una de las estrategias del negocio es competir sobre la base de una operación eficiente con bajos costos. (EPo)
- Una de las estrategias del negocio es competir diferenciándose en la calidad del servicio respecto a los competidores en el sector. (EPo)
- Se realizan esfuerzos para lograr la mayor concentración de clientes y volumen de trabajo como estrategia. (EPo)
- Se buscan nichos de mercado (que pueden ser grupo de clientes) para concentrar los servicios y fortalecer las relaciones. (EPo)
- Todas las decisiones están orientadas a generar valor e incrementar el valor patrimonial de la empresa. (EPo)
- La estrategia de la empresa se genera y formula por medio de la práctica y de la visión de su fundador. (EE)
- La empresa establece su estrategia basada en las características de su líder: intuición, criterio, capacidad, percepción y liderazgo. (EE)
- La visión del líder constituye la representación mental de la estrategia. (EE)
- La estrategia es flexible y se adapta a las circunstancias del negocio y del entorno. (EE)
- La estrategia de la empresa considera una exploración constante de nuevas formas y metodologías creativas de operacionalizar los negocios. (EE)
- La estrategia surge en la mente del empresario y es ahí donde se generan las formas de ejecutar los negocios. (EC)
- La estrategia se basa y define por medio del aprendizaje, el cual se genera con la práctica y origina patrones de conducta. (EA)
- La creación de estrategia está moldeada por el poder y la política, ya sea como proceso dentro de la organización o como la conducta de ésta en su ambiente externo. (Epod)

- La creación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización. (ECu)
- La formación de estrategia se convierte en la administración del conocimiento colectivo. (ECu)
- La estrategia implica el análisis y la respuesta adecuada a las condiciones del entorno, el cual afecta en forma directa los negocios de la empresa. (EAm)
- La estrategia involucra la reacción de la empresa durante periodos de estabilidad y periodos de cambios y transformación trascendental. (EConf)
- El proceso de creación de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno. (EConf)

Concepto Estratégico: Ejecución de la Estrategia

Subnivel: Objetivos, metas, planes de acción (actividades), presupuestos (de capital y operativos), estructura de organización (roles de trabajo), aprendizaje (capacitación), crecimiento, diversificación, innovación.

Variables: Presencia de objetivos, presencia de metas, presencia de planes de acción, presencia de presupuestos, presencia de una estructura de organización, presencia de capacitación, crecimiento en la cantidad de transportes realizados en los últimos dos años, diversificación, proyectos de innovación.

Indicadores:

- Nivel de presencia (objetivos)
- Nivel de presencia (metas)
- Nivel de presencia (planes de acción)

- Nivel de presencia (presupuestos)
- Nivel de presencia (estructura de organización)
- Nivel de capacitación
- Porcentaje de crecimiento
- Acciones para la diversificación
- Cantidad nominal de proyectos de innovación
- Decisión de variar la estrategia en el último año

Concepto Estratégico: Evaluación de la Estrategia: Resultados de Gestión

Subnivel: Indicadores de resultados de gestión comparados con el estándar de operación.

Variables: transportes por vehículo, volumen transportado, kilómetros por transporte, ingresos, crecimiento en ventas, crecimiento en clientes, inversión por camión y carreta, inversión en capital de trabajo, rendimiento sobre el patrimonio, apalancamiento externo, empleo.

Indicadores:

- Cantidad de transportes promedio por mes del último año
- Quintales transportados promedio por viaje en el último año
- Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año
- Monto promedio facturado por mes en el último año
- Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto del anterior
- Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto del anterior.
- Inversión promedio por unidad de servicio
- Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte
- Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio

- Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas.
- Cantidad de empleados que posee la empresa

Concepto Estratégico: Evaluación de la Estrategia

Subnivel: MAE.

Variable: Áreas estratégicas de análisis.

Indicador: Nivel de requerimiento por área estratégica de análisis.

Subindicadores:

- Financiamiento
- Tamaño de la empresa
- Diversificación
- Innovación (ej. mejoramiento de procesos, desarrollo de nuevos servicios, formas de prestar el servicio)
- Asociacionismo
- Costos de producción
- Precios de venta del servicio
- Rentabilidad (ingresos, costos y gastos de operación, financieros)
- Capacidad de negociación con los proveedores
- Capacidad de negociación con los clientes
- La comunicación efectiva, tanto interna como externa, forma parte fundamental de la estrategia para incrementar la competitividad.
- Fomentar las buenas relaciones interpersonales, internas y externas, y ser parte en la orientación, como funciones principales de la comunicación, forman parte integral de la estrategia de la empresa.
- Flexibilidad (a los requerimientos del mercado)
- Seguridad y calidad del servicio
- Ventas (volumen de trabajo: cantidad de servicios y cantidad de clientes)
- Capacitación y asesoramiento

- Internacionalización
- Red de información (macroeconómica, del mercado, del sector)
- Relación con el ambiente
- Tramitología institucional y apoyo gubernamental (mejoramiento de condiciones para el sector)
- Trato fiscal diferenciado
- Uso de computadoras
- Sitio web
- Relación con los clientes y proveedores
- Realiza transacciones cobros y pagos por internet (e banking)
- Posee sistemas de información financiera y contable
- Utiliza software especializado para la actividad
- Investigación de mercado por internet
- Identifica clientes por internet
- Mercadea sus servicios por internet
- Se capacita por internet

Con base en la plataforma anterior, procedió a definirse la estructura para la conformación de los índices. Esta estructura es la siguiente:

1 NAAE

1.1 Icafe

1.1.1 Marco Estratégico

1.1.1.1 Visión

1.1.1.2 Misión

1.1.1.3 Valores

1.1.2 Análisis continuo del Entorno

1.1.2.1 Percepción de la competitividad del mercado.

1.1.2.2 Variación en los precios.

1.1.2.3 Formas de prestar el servicio.

- 1.1.2.4 Cantidad de oferentes permanente del servicio.
- 1.1.2.5 Percepción del poder de negociación de los clientes.
- 1.1.2.6 Percepción del poder de negociación de los proveedores.
- 1.1.2.7 Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.
- 1.1.2.8 Nivel de uso de las tecnologías.
- 1.1.2.9 Nivel de endeudamiento.
- 1.1.2.10 Tenencia de capital de trabajo.
- 1.1.2.11 Grado de ocupación de las unidades.
- 1.1.2.12 Nivel de experiencia en la actividad.
- 1.1.2.13 Nivel de uso de indicadores de gestión.
- 1.1.2.14 Nivel de existencia de información financiera.
- 1.1.3 Formación de la estrategia (FE)
 - 1.1.3.1 Nivel de presencia de las áreas estratégicas.
- 1.1.4 Ejecución de la estrategia (EE)
 - 1.1.4.1 Nivel de presencia (objetivos)
 - 1.1.4.2 Nivel de presencia (metas)
 - 1.1.4.3 Nivel de presencia (planes de acción)
 - 1.1.4.4 Nivel de presencia (presupuestos)
 - 1.1.4.5 Nivel de presencia (estructura de organización)
 - 1.1.4.6 Nivel de capacitación
 - 1.1.4.7 Porcentaje de crecimiento
 - 1.1.4.8 Acciones para la diversificación
 - 1.1.4.9 Cantidad nominal de proyectos de innovación
 - 1.1.4.10 Variación de la estrategia.
- 1.2 IPCo
 - 1.2.1 Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar
 - 1.2.2 Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar
 - 1.2.3 Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar
 - 1.2.4 Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar

- 1.2.5 Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto del anterior / estándar
- 1.2.6 Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto del anterior / estándar
- 1.2.7 Inversión promedio por unidad de servicio / estándar
- 1.2.8 Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar
- 1.2.9 Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar
- 1.2.10 Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar
- 1.2.11 Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar

El tercer objetivo específico consistió en medir la situación actual de las empresas del Stggc, por medio de los indicadores de gestión definidos para la actividad.

Para cumplir con este tercer objetivo específico, fue necesario iniciar con un estudio financiero y operacional de la actividad. Este consistió en definir y cuantificar los indicadores estándar para la actividad, lo cual se presenta en el anexo dos del documento y en el archivo digital, bajo el título "Modelo estándar de gestión y medición de resultados propios del empresario". Este modelo representa la primera parte del objetivo específico.

Como segunda parte, a continuación se presentan los resultados de la aplicación de los conceptos de AE y la posición competitiva de las empresas, esta última medida por medio de los indicadores de gestión.

5.1.3 Sobre la Aplicación de los conceptos de Administración Estratégica

El concepto Marco Estratégico, que agrupa la visión, misión y valores, fue aplicado por 18 empresas en un rango entre 70 y 80%. Un 33% de las empresas (11) se ubica entre 80 y 100%. La mayor ubicación de las empresas es por encima del 60% de aplicación. La media de aplicación del Marco Estratégico es 79%. Un 50% de las empresas aplican el concepto Marco Estratégico por debajo de 77% y un 50% por encima de este porcentaje.

El concepto Análisis continuo del Entorno (ACE) concentró sus resultados en los rangos de 60 a 70%, y de 70 a 80%. El primero de ellos con 21 empresas (64%) y el segundo con 11 empresas (33%). La media de aplicación del ACE es 68%. Un 50% de las empresas aplican el ACE por debajo de 67% y un 50% por encima de este porcentaje.

El concepto Formación de la Estrategia es aplicado por 17 empresas en el rango entre 70 y 80%. Este grupo representa el 52% del total. Un 18% (6 empresas) se ubicó en el rango de 80 a 90%, y un 21% (7 empresas) en el rango de 90% y 100%. La media de aplicación del concepto es de 80%. Un 50% de las empresas presentan una identificación de la estrategia por encima del 79 y un 50% por debajo de ese porcentaje.

El concepto Ejecución de la Estrategia presenta una aplicación que se concentra en dos rangos, 14 empresas (42%) con una valoración por debajo del 50% y 19 empresas (58%) en el rango entre 60% y 80%. La media de aplicación del concepto es de 58%. Un 50% de las empresas presentan una ejecución de la estrategia por encima del 63% y un 50% por debajo de ese porcentaje.

En resumen, el marco estratégico muestra un nivel de aplicación superior al 70%, en el 80% de las empresas. El análisis continuo del entorno es aplicado por 32 empresas (97%) en el rango de 60 a 80%. La formación de la estrategia muestra un nivel de aplicación superior al 70%, en el 91% de las empresas. En la eje-

cución de la estrategia, un 42% de las empresas identificaron su aplicación en un nivel inferior al 50%, el restante 58% lo aplica en el rango entre 60% y 80%. Ponderando estas cuatro áreas, el resultado de la aplicación del Iacae es mayoritariamente aplicado (52% de las empresas) en el rango de 70% a 80%. Un 27% de las empresas lo aplica entre 50 y 60% y un 15% por encima de 60% y hasta 70%. La media del total de las empresas es 69%. Un 50% de las empresas presentan una aplicación del Iacae por encima del 72% y un 50% por debajo de ese porcentaje.

5.1.4 Sobre el Índice de la Posición Competitiva

El índice de la posición competitiva determinó que la mayor proporción de empresas (82%) no alcanzan un cumplimiento superior al 50% del estándar de este índice. La media de la posición competitiva de las empresas fue de 47%. Un 50% de las empresas presentan una posición competitiva por encima del 48% y un 50% por debajo de ese porcentaje.

En el rendimiento sobre la inversión, el nivel de cumplimiento es inferior a 50%. Similar situación se presenta en los indicadores inversión en capital de trabajo, crecimiento en el volumen de ventas y facturación promedio mensual respecto al estándar. Todos estos, con una aplicación menor al 50%. En cantidad de transportes promedio, el 79% de las empresas muestra una aplicación menor al 50%. Con mayor cumplimiento se encuentran los indicadores volumen transportado y cantidad de empleados.

5.1.5 Sobre la asociación entre las variables

El primer objetivo general consistió en medir la asociación entre los resultados de las empresas (IPCo) y el nivel de aplicación de los conceptos de administración estratégica (Iacae).

A lo interno de cada indicador, se presentaron las siguientes correlaciones:

Entre el Icaae y sus componentes: los resultados mostraron que los indicadores ME, ACE, FE y EE, se correlacionan positivamente con el Icaae. La correlación del ME y EE es moderadamente alta, ACE presenta una correlación baja y FE una correlación alta. Tales correlaciones fueron altamente significativas ($p < ,01$). Por su parte, se presenta una correlación moderadamente alta y altamente significativa ($p < ,01$) entre FE y ME. También se presenta una correlación moderadamente baja entre EE y ACE, y entre EE y FE, aunque significativa ($p < ,05$).

Entre el IPCo y sus componentes: los resultados mostraron que los indicadores Cantidad de Transportes y Financiamiento Externo, se correlacionan positivamente con el IPCo. Tales correlaciones son muy bajas aunque significativas ($p < ,05$). El indicador Quintales Transportados mostró una correlación muy baja y altamente significativa ($p < ,01$). Los indicadores Monto de Facturación e Inversión en Capital de Trabajo, mostraron una correlación moderada y altamente significativa ($p < ,01$). Por su parte, el indicador Rendimiento sobre el Patrimonio mostró una correlación muy alta y altamente significativa ($p < ,01$).

Entre el IPCo y el Icaae: los resultados de la correlación entre el IPCo y el Icaae mostraron una correlación positiva. Esta correlación fue moderadamente baja y altamente significativa ($p < ,01$). De acuerdo con el coeficiente de determinación de Pearson (r^2), el Icaae explica en 0,2144 la variación del IPCo y viceversa.

En el análisis de regresión entre las dos variables, el modelo muestra una $R^2 = ,214$, $F(1, 31) = 8,457$, $p < ,01$, lo que indica que la variable Icaae explicó el 21,4% de la varianza del IPCo. De acuerdo con el análisis de coeficientes B y Beta, la variable Icaae se considera predictora, con lo cual se interpreta que un au-

mento en el *laca* en 1 unidad causa un aumento de 0,463 en el IPCo ($B = ,463$, $t = 2,908$, $p < ,01$).

El análisis de regresión realizado por clasificación de empresa mostró los siguientes resultados: el modelo para la clasificación de mediana empresa mostró una $R^2 = 1$, $F (1, 0)$, lo que indica que la variable *laca* explicó el 100% de la varianza del IPCo; para la pequeña empresa no se generó un modelo; y en la microempresa el modelo mostró una $R^2 = ,165$, $F (1, 24) = 4,74$, $p < ,05$, lo que indica que la variable *laca* explicó el 17% de la varianza del IPCo.

Respecto del análisis univariante de varianza para las clasificaciones de empresas, el resultado entre grupos respecto a la variable *laca*, mostró que los grupos no difieren significativamente entre sí. Igual resultado respecto del IPCo.

En forma general, se concluye que aplicar los conceptos de Administración Estratégica influye positivamente en los resultados de las empresas, sin embargo, no puede afirmarse que esta relación sea lineal. Existe una asociación positiva entre la administración estratégica y los resultados de gestión de las empresas. Lo anterior permite confirmar la hipótesis parcialmente, en términos de la asociación existente.

5.2 RECOMENDACIONES GENERALES

En este segmento del estudio se presentan un grupo de recomendaciones generales para las empresas del sector de transporte de granos a granel costarricense, de forma que fortalezcan sus esquemas de administración y puedan orientar sus esfuerzos para desarrollar sus estrategias y lograr los objetivos de corto y largo plazo.

Fomentar la aplicación de los conceptos de Administración Estratégica. De acuerdo con los hallazgos del estudio y con el MAE propuesto, se recomienda a las empresas revisar, en toda su extensión, los aspectos que componen el proceso de Administración Estratégica y los enfoques definidos en el modelo. Estos enfoques pretenden orientar los esfuerzos para fortalecer las áreas sensibles de la actividad, de forma que se logre una mayor productividad y una mejor posición competitiva. Deben alinearse las partes de este proceso de AE con los indicadores de gestión, de forma que todas las acciones se orienten hacia los objetivos de corto y largo plazo. Esta es la recomendación principal del estudio, basada en los hallazgos y en la construcción del modelo propuesto.

Seguidamente, se enumeran los puntos considerados como de mayor impacto y que forman parte de las áreas estratégicas a fortalecer.

Fortalecer la negociación de precios del servicio. Este punto mostró debilidades importantes en los resultados de la investigación, de ahí que constituye un elemento fundamental a fortalecer. Se recomiendan las negociaciones en grupo, fijar bandas de precios, y todas aquellas actividades que permitan obtener un precio razonable en la prestación del servicio.

Fomentar la unión del sector. Este punto debe orientarse en diferentes vías, tanto en la compra de los insumos requeridos para la operación, como en las negociaciones con clientes y demás entes externos.

Fortalecer la comunicación a nivel grupal y entre las empresas. Una buena comunicación contribuye en forma significativa al conocimiento del mercado y permite identificar estrategias para mejorar la posición competitiva.

Incrementar en nivel de operación de las unidades e innovar. La valoración de los empresarios en este punto es desfavorable. Se recomienda explorar opciones

diferentes para aumentar la operación de los equipos, a su vez, es fundamental que las empresas desarrollen proyectos de innovación, en forma individual o, en conjunto, que permitan la sostenibilidad individual y del sector.

Capacitarse. La capacitación siempre es un elemento fundamental para cualquier empresario o empresa. Como lo indicó Senge, "...la capacidad de aprender puede llegar a ser nuestra única ventaja competitiva".

Controlar la rentabilidad. Como objetivo permanente, el control de la rentabilidad debe formar parte de todas las actividades de la empresa. Se recomienda analizar cada decisión y área de trabajo en función de la rentabilidad. Contar con información oportuna del negocio que permita tomar decisiones orientadas a la rentabilidad.

5.3 PROPUESTA: MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (MAE)

El segundo objetivo general del estudio consistió en el diseño de un modelo teórico-práctico de administración estratégica (MAE), que permita orientar la estrategia de las empresas y que se encuentre dirigido a mejorar su competitividad. Para tal efecto, se definieron las áreas estratégicas, se valoraron con los empresarios y se moderaron en función del Nivel de aplicación de la Administración Estratégica (NAAE).

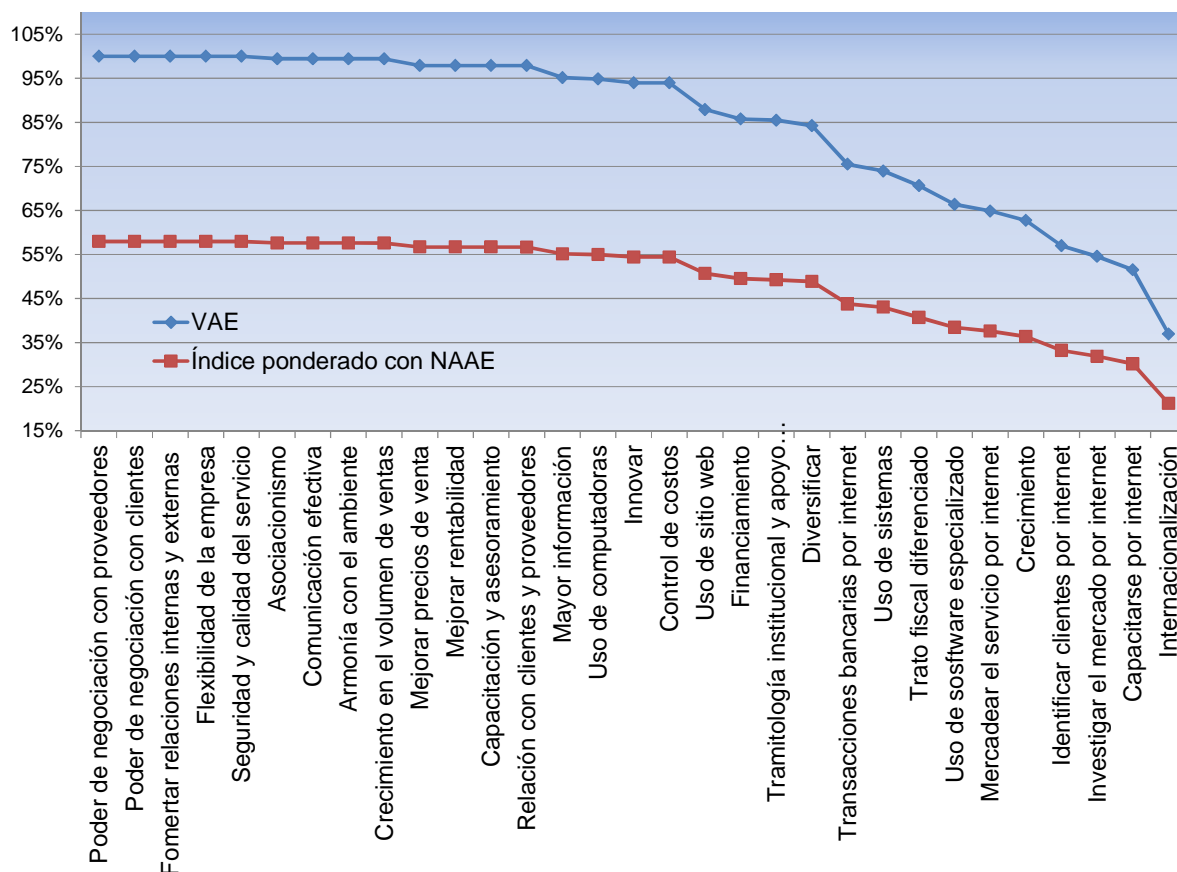
La puntuación asignada por los empresarios a las áreas estratégicas está representada por dos componentes: la valoración de la importancia de cada área estratégica indicada por el empresario y el resultado del índice definido como Nivel de aplicación de Administración Estratégica (NAAE). Este índice se encuentra compuesto por el Índice de aplicación de los conceptos de la administración estratégica (Iacae) y el resultado de la Posición competitiva (IPCo) del empresario. En

resumen, representa el nivel de uso de los conceptos de administración estratégica y el resultado de sus indicadores respecto de un estándar para la actividad.

El NAAE se multiplicó por el porcentaje de valoración de las áreas estratégicas, con el objetivo de obtener un resultado compuesto que incorpore tanto el uso de conceptos como el nivel de resultados que obtiene el empresario. Este indicador se identifica como “Índice ponderado con NAAE”.

El siguiente gráfico presenta los valores promedio de las 33 empresas seleccionadas de la valoración de las áreas estratégicas (VAE) y del índice ponderado con NAAE.

Gráfico 21: Puntuación asignada por los empresarios a las áreas estratégicas (ordenadas de mayor a menor)



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

Como se aprecia en la representación, la tendencia de la valoración presenta similitud con la tendencia del índice ponderado con NAAE.

El indicador VAE ponderado por NAAE se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 113: Valoración de las áreas estratégicas ponderadas por NAAE

Valoración de las áreas estratégicas	Índice ponderado con NAAE
Financiamiento	49,52%
Tamaño de la empresa	36,39%
Diversificación	48,87%
Innovación (ej.: mejoramiento de procesos, desarrollo de nuevos servicios, formas de prestar el servicio)	54,41%
Asociacionismo	57,59%
Costos de producción	54,41%
Precios de venta del servicio	56,70%
Rentabilidad (ingresos, costos y gastos de operación, financieros)	56,70%
Capacidad de negociación con los proveedores	57,94%
Capacidad de negociación con los clientes	57,94%
La comunicación efectiva, tanto interna como externa, forma parte fundamental de la estrategia para incrementar la competitividad.	57,59%
Fomentar las buenas relaciones interpersonales, internas y externas, y ser parte en la orientación, como funciones principales de la comunicación, forman parte integral de la estrategia de la empresa.	57,94%
Flexibilidad (a los requerimientos del mercado)	57,94%
Seguridad y calidad del servicio	57,94%
Ventas (volumen de trabajo: cantidad de servicios y cantidad de clientes)	57,58%
Capacitación y asesoramiento	56,70%
Internacionalización	21,19%
Red de información (macroeconómica, del mercado, del sector)	55,13%
Relación con el ambiente	57,59%
Tramitología institucional y apoyo gubernamental (mejoramiento de condiciones para el sector)	49,25%
Trato fiscal diferenciado	40,70%
Uso de computadoras	54,97%
Sitio web	50,68%
Relación con los clientes y proveedores	56,66%

Realiza transacciones cobros y pagos por internet (e banking)	43,74%
Posee sistemas de información financiera y contable	43,01%
Utiliza software especializado para la actividad	38,44%
Investigación de mercado por internet	31,88%
Identifica clientes por internet	33,20%
Mercadea sus servicios por internet	37,59%
Se capacita por internet	30,16%

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

Este cuadro muestra el porcentaje promedio de valoración de cada área estratégica. Este porcentaje es el promedio ponderado de multiplicar las valoraciones por el NAAE que obtuvo cada empresario.

La metodología empleada para agrupar las áreas estratégicas consiste en definir estratos, según la calificación otorgada. Estos estratos reúnen las AE de acuerdo con el impacto de cada una para los empresarios, ya sea por su valoración directa (VAE) o por el resultado del índice NAAE obtenido por cada empresario.

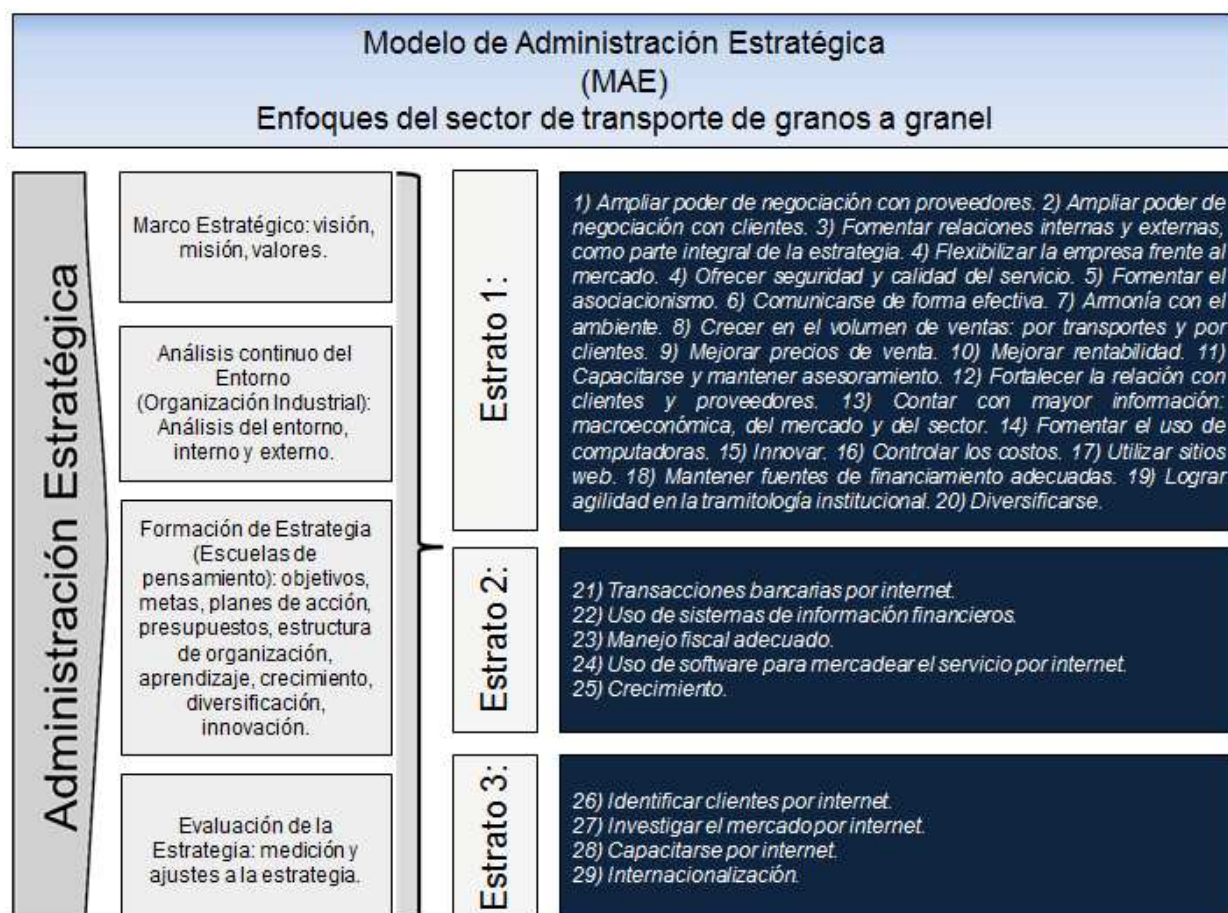
Cuadro 114: Determinación de estratos del MAE

Cantidad de áreas valoradas	31
Índice ponderado máximo	57,9%
Índice ponderado mínimo	21,2%
Rango del índice	36,8%
Rango asignado en tres estratos	12,3%
Rango para el estrato 1	20,0% a 34,0%
Rango para el estrato 2	34,0% a 47,0%
Rango para el estrato 3	47,0% a 60,0%

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidos los porcentajes de cada rango, procedió a esquematizarse el MAE. El modelo se presenta en el siguiente cuadro.

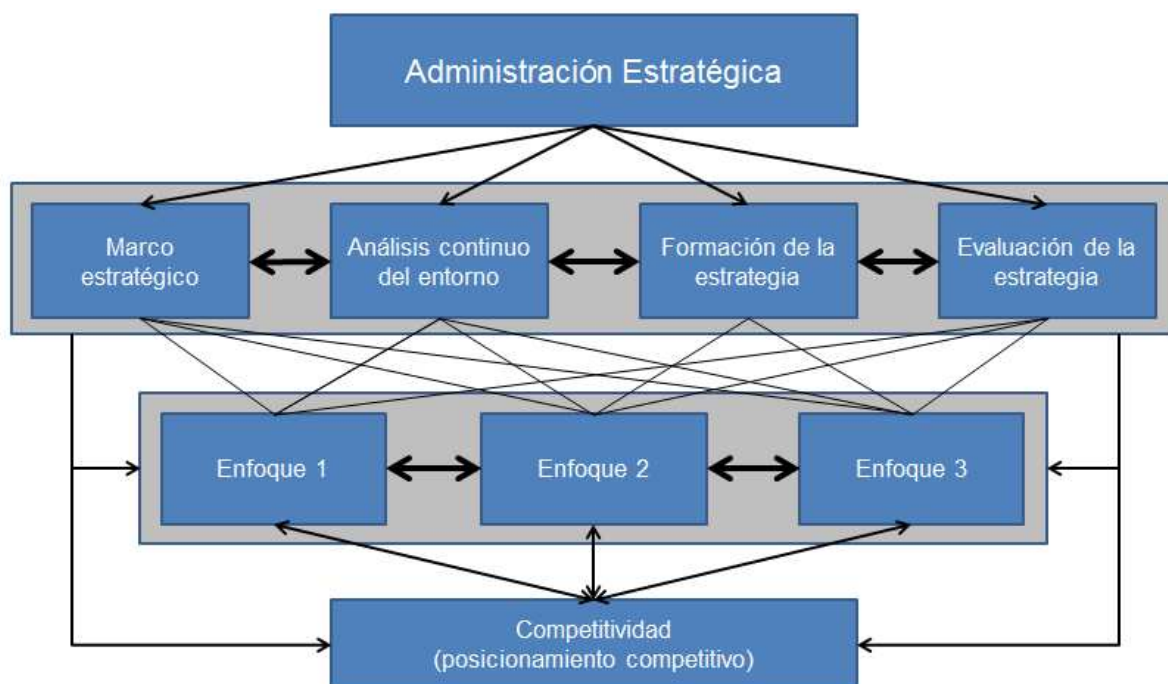
Figura 10: Modelo de Administración Estratégica (MAE)



Fuente: Elaboración propia.

Para establecer las relaciones del modelo, la figura que prosigue, muestra la interacción entre las partes, y el flujo de análisis que debe existir para lograr una razonable posición competitiva.

Figura 11: Esquema del modelo de Administración Estratégica (MAE)



Fuente: Elaboración propia.

El modelo recoge los aspectos teóricos que componen el concepto de la administración estratégica, los cuales se resumen en cuatro áreas o conceptos: marco estratégico, análisis del entorno, definición de la o las estrategias y evaluación de resultados. A su vez, incorpora las áreas estratégicas que impactan la competitividad de las empresas del sector. Estas áreas se agrupan en tres estratos o niveles, los cuales se definieron de acuerdo con el impacto que cada área tiene en el resultado de la actividad del empresario.

El modelo ubica al empresario en los aspectos teóricos del concepto de Administración Estratégica que debe abarcar en su negocio, y lo orienta a trabajar en las áreas estratégicas de aplicación práctica que impactan sus resultados, su productividad y, por consiguiente, su nivel de competitividad.

Como resultado final de la presente investigación, se desarrolló un modelo operacional de gestión, que le permite al empresario medir sus indicadores de gestión y financieros respecto de un estándar elaborado para la actividad. Este modelo se presenta en Excel e incorpora la comparación de indicadores operativos y la posición financiera del empresario respecto del estándar. Le indica al empresario si sus indicadores y su posición financiera son favorables o desfavorables. A su vez, incluye una medición del riesgo de quiebra del empresario, de acuerdo con su posición financiera. Esto por medio del modelo Z-Score.

El modelo de gestión se incorpora en el anexo número dos del documento y anexo mediante un archivo digital. En este último, se incluyen los siguientes archivos:

- Modelo de Gestión.
- Conceptos sobre Administración Estratégica
- Conceptos Visión, Misión y Valores
- Concepto Estrategia
- Modelo Z-Score

El objetivo de este archivo es entregarle al empresario una herramienta que lo introduzca en el tema de la administración estratégica, y que le permita medir su posición operativa y financiera respecto a un estándar. De igual forma, el esquema del MAE pretende que el empresario mantenga una visión integral de los aspectos estratégicos que debe tener en cuenta, y las áreas estratégicas que debe gestionar para aumentar su competitividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, E. (1996). *Gerencia Estratégica de Costos*. (3ª. ed.). San José, Costa Rica: Colección Enalba.
- Brenes, L. (2004). *Dirección Estratégica para organizaciones inteligentes*. (1ª.reimp. 1ª.ed.). San José, Costa Rica: Euned.
- Brenes, L. y Govaere, V. (2010). *Estado Nacional de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas formales*. Primera edición. Editorial Universidad Estatal a Distancia (Euned). San José, Costa Rica.
- Burch, S. (2005). *Sociedad de la información / Sociedad del conocimiento*. [en línea]. Consultado 1.º de mayo del 2011. Disponible: <http://www.ub.edu/prometheus21/articulos/obsciberprome/socinfsocon.pdf>
<http://vecam.org/article518.html>
- Camacaro, P.R. (2010). *Hacia la epistemología de la gerencia*. [en línea]. Consultado 17 de agosto del 2011. En *Contribuciones a la Economía*. Disponible: <http://www.eumed.net/ce/2010a/prc.htm>
- Carponi, J.C. (n.d.). *Planificación Estratégica*. [en línea]. Consultado 20 de enero de 2012. Disponible: <http://www.clublanus.com/files/pdf/planificacionestrategica.pdf>
- CCSS (2007). Departamento de estadística, San José.
- Céspedes, O. (2003). *La Demanda de Recursos Humanos y las Políticas hacia el Conocimiento en las Empresas Costarricenses*. Comisión Asesora en Alta Tecnología de Costa Rica (Caatec), 1-115.
- Céspedes, O. (2007). *La Economía Costarricense durante el 2006: ¿Bonanza pasajera o sostenible?* Libro Anual de la Academia de Centroamérica, 1-107.
- Céspedes O. (2009). *Métodos Cuantitativos de Investigación*. Costa Rica: UNED.
- Céspedes O. (2010). *Métodos de Investigación: Enfoques Cuantitativo, Cualitativo y Mixto*. Seminario de Graduación I. Parte I, II, III y IV. Doctorado en Ciencias de la Administración. Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED).
- Chaves, A. y Chaves, F. M. (1994). *Control Presupuestal en las Empresas*. San José, Costa Rica: Editorial ITAE.
- Conarroz (2011). *Informe Estadístico Período 2009/2010*. [en línea]. Consultado 1.º de febrero del 2012. Unidad de Inteligencia de Mercados, Corporación

Arrocera Nacional, Costa Rica. Disponible:
http://www.conarroz.com/UserFiles/File/INFORME_ANUAL_ESTADISTICO_2009_2010.pdf

Contreras, R. & Rodríguez, A. (2006). *Plataforma para la planeación estratégica hacia sociedades del conocimiento. Empresas regionales*. [en línea]. Consultado 08 de mayo de 2011. Panorama Administrativo, Journal from Instituto Tecnológico de Celaya, Departamento de Ciencias Económico Administrativas 2006, vol. 1, issue 1, pages 121-156. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guanajuato. Disponible: <http://econpapers.repec.org/scripts/search/search.asp?ft=Plataforma+para+la+planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+hacia+sociedades+del+conocimiento.+Empresas+regionales.+>

Eumet.net, (2011). *La función y curva de demanda*, [en línea]. Consultado 18 de agosto del 2011. Disponible: <http://www.eumed.net/cursecon/3/demanda.htm>

FAO Statistical Yearbook (2010). *Dietary energy protein and fat consumption*. [en línea]. Consultado 18 de enero de 2012. Statistics Division FAO 2010. Disponible: <http://www.fao.org/economic/ess/ess-publications/ess-yearbook/ess-yearbook2010/yearbook2010-consumption/en/>

Ferrán, M. (1996). *SPSS PARA WINDOWS Programación y análisis estadístico*. México: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.

Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación.

Fred. D. (1991). *La Gerencia Estratégica*. (1ª. ed. 4ª reimp.). Bogotá: Legis Editores, S.A.

Fiorito, M. (2004). *El Balanced Scorecard: una herramienta para comunicar la estrategia a cada nivel de la organización*, [en línea]. Consultado 20 de setiembre del 2009, Revista Temas de Management: ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios, V.II, 9-12. Disponible: <http://econpapers.repec.org/>

Gaceta 98 (2006). *Reglamento General a la Ley 8 262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas*. [en línea]. Consultado 20 de noviembre de 2011. Gaceta 98, del martes 23 de mayo del 2006, N° 33 111-MEIC El Presidente de la República y el Ministro de Economía, Industria y Comercio. Disponible: http://www.pyme.go.cr/svs/herramientas/calculo_p.aspx

- Gortari, E. (1978). *El Método de las Ciencias*. (6ª. Ed.). Edición. México: Editorial Grijalbo, S.A.
- Guerra, M. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association*. (3ª. ed.). México: Editorial El Manual Moderno.
- Harvard-APA. (n.d.). *Guía para uso de citas y bibliografía*. [en línea]. Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Bibliográficas Harvard - Asociación Americana de Psicología. Consultado 24 setiembre del 2009. Disponible: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/bmn/harvard_guia_citasbiblio%5B1%5D_1.pdf
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Hernández, A. (2007). *Estrategia y Cooperación: una visión de la gestión desde el paradigma de la colaboración interfirmas*, [en línea]. Consultado 20 de setiembre del 2009, Revista Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, xv (2), 115-131. Disponible: <http://econpapers.repec.org/>
- Hidalgo, A. y Ríos, D. (2007). *Estrategia de diversificación y oportunidades de crecimiento: evidencia para el mercado español*, [en línea]. Consultado 20 de setiembre del 2009, Universidad de Salamanca, 1-21. Disponible: <http://econpapers.repec.org/>
- Ibarra, A. (2001). *Análisis de las Dificultades Financieras de las Empresas en una Economía Emergente: Las Bases de Datos las Variables Independientes en el Sector Hotelero de la Bolsa Mexicana de Valores*. (Tesis doctoral). [en línea]. Consultado 17 de febrero del 2013. Disponible: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/aim/index.htm>
- Incae/Clacds HIID (1999). *Centroamérica en el Siglo XXI: Una agenda para la competitividad y el desarrollo sostenible; bases para la discusión sobre el futuro de la región*. Alajuela: Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible. Harvard Institute for International Development.
- Juran, J.M. (1990). *Juran y El Liderazgo para la Calidad: Un manual para directivo*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos, S.A.

- Kaufmann, M. (n.d.). *Perfil de comunicador del futuro: generalista vs. especialista*. [en línea]. Consultado 15 de enero del 2013. Disponible: http://gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM199693_3-10.pdf
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1997). *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Levin, R. y Rubin, D. (2010). *Estadística para administración y economía*. (7ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Mason, R. D. y Douglas A. L. (1992). *Estadística para administración y economía*. (7a. ed.). México: Ediciones Alfaomega, S.A. de C.V.
- Marín, J.N. y Ketelhohn, W. (1988). *Inversiones Estratégicas: Un enfoque multidimensional*. (2ª. ed.). San José, Costa Rica: Asociación Libro Libre.
- Marín, C. (2010). *Métodos Cualitativos de Investigación*. Doctorado en Administración. Costa Rica: UNED.
- Marín, J.N. y Montiel, E.L. (1993). *Estrategia: Diseño y Ejecución*. (2ª. ed.). San José, Costa Rica: Asociación Libro Libre.
- Marqués, F. (2009). Modelos para la economía y la empresa a través de Excel. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., México.
- Martínez (2005). *Las pequeñas y medianas empresas, popularmente conocidas por la abreviación de Pymes, están dando que hablar en América Latina y el Caribe*. [en línea]. Consultado 29 de junio de 2011. BBC Mundo. Lunes, 17 de octubre del 2005. Disponible: http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/barometro_economico/newsid_4349000/4349686.stm
- Méndez A., Carlos E. (1995). *Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias: Económicas, Contables y Administrativas*. (2ª. ed.). México. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Mepimed (2004). *Factores clave de la competitividad interna de la pequeña y mediana empresa de España*. [en línea]. Consultado 28 de marzo del 2012. Organizaciones empresariales integrantes de MEPIMED. Disponible: http://www.cein.es/pdf_documentacion/consolidacion/competitividad.pdf
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. (Copyright © 2010, 1ª. ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Norma, S.A.

- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2010). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. (1ª. ed. 4ª. reimp.). Buenos Aires: Granica.
- Muñoz, J. (2012). Estrategias Comunicativas. . [en línea]. Consultado 15 de enero de 2013. Contribuciones a las Ciencias Sociales, Mayo del 2012, www.eumed.net/rev/cccss/20/. Disponible: <http://econpapers.repec.org/scripts/search/search.asp?ft=comunicador> <http://www.eumed.net/rev/cccss/20/jlmc.html>
- Navas J. y Huerta P. (2006). *Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas*. [en línea]. Consultado 28 de marzo del 2012. Panorama Socioeconómico, julio-diciembre, año/Vol. 24, número 033. Universidad de Talca. Talca, Chile, pp. 34-49. Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39903305>
- Normas APA. (2006). *Normas para citar referencias bibliográficas*. [en línea]. Consultado 24 de setiembre del 2009, Barcelona: Departamento de Psicología Experimental, www.capitalemocional.com/apa.htm Disponible: <http://www.capitalemocional.com/apa.htm>
- OECD (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Third edition. OECE/European Communities.
- Ogliastri, E. (2004). *Manual de planificación estratégica: siete modelos para hacer un plan estratégico*. (5ª.ed.). Costa Rica: Incae Business School.
- Pepall, Richards y Norman. (2006). *Organización Industrial. Teoría y práctica contemporáneas*. (3a. ed.). México D.F.: Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Real Academia Española. (2012). *Diccionario de la Lengua Española*. [en línea]. Consultado 31 de enero del 2012. Vigésima segunda edición. Disponible: <http://www.rae.es/rae.html>
- Rieu A. & BOND "Victory". (2013). *André Rieu and The Johann Strauss Orchestra together with the group BOND live in Germany*. [en línea]. Consultado 15 de abril de 2013. Licencia estándar de YouTube. Disponible: <http://www.youtube.com/watch?v=cMKNT0xMQJ4>
- Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª. ed.). México. Pearson Educación.
- Rojas, P. y Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la competitividad?* [en línea]. Consultado 1.º de abril del 2012. Serie Cuadernos Técnicos / IICA; No. 09. San Jo-

sé, C.R. Disponible:
<http://www.iica.int/Esp/Programas/Territorios/Publicaciones%20Desarrollo%20Rural/CUADERNO%20TECNICO%209.pdf>

Rosales J. (2004). *Elementos de Micro Economía*. (18. reimp. de la 1ª. ed.) San José, C. R. : Euned.

Sáinz, J.M. (2003). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid, España: Editorial ESIC.

Salas, T. (2011). *Análisis y Diagnóstico Financiero*. (5ª. ed.). San José, C.R.: Ediciones Guayacán.

Sallenave, J.P. (1993). *Gerencia y Planeación Estratégica*. (3ª. reimpr.). Colombia: Grupo Editorial Norma.

Sánchez, I. (2013). *Razones o Índices Financieros*. [en línea]. Consultado 04 de febrero de 2013. www.lnosanchez.com, Universidad de Carabobo. Venezuela. Disponible: https://www.u-cursos.cl/ieb/2008/2/0406/242501/material_docente/bajar?id_material=510404

Senge, P. (2006). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (2ª. ed. 5ª. reimp.) . Buenos Aires, Argentina: Granica.

Senge, P. (2004). *La quinta disciplina en la práctica*. (1ª. ed. 4ª. reimp.) . Buenos Aires, Argentina: Granica.

Shank, J.K. y Govindarajan, V. (1995). *Gerencia Estratégica de Costos: La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. (1ª. reimp. de la 1ª. ed.). Colombia: Grupo Editorial Norma.

Steiner, G.A. (1987). *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Sullivan, G.R. y Harper, M.V. (1998). *La Esperanza no es un Método: Lo que la gerencia de hoy puede aprender del proceso de reingeniería del ejército de los Estados Unidos*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (2001). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*. (11ª. ed.). México: McGraw-Hill.

UNED. (2011). *Sistema de Información y Conocimiento Mipymes*. [en línea]. Consultado 15 de abril de 2011. Observatorio de Mipymes, Universidad Estatal a Distancia (UNED). Disponible: <http://pymes1.uned.ac.cr/>

USA National Economic Council (2011). *The small business agenda*. [en línea]. Consultado 04 de julio de 2011. Disponible: <http://www.sba.gov/sites/default/files/Small%20Business%20Agenda%20NEC.pdf>

Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación. Reflexión metodológica y prácticas profesionales*.

Velásquez, F. (2004). *La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas*. [en línea]. Consultado 1.º de julio del 2011. Universidad Icesi, Estudios Generales, No. 93, Octubre-Diciembre del 2004. Disponible: http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/342/1/fvelasquez_estrategia.pdf
<http://econpapers.repec.org/scripts/search/search.asp?ft=pymes>

Venegas Jiménez, Pedro (2003). *Algunos Elementos de Investigación*. (7ª. reimpr. de la 1ª. Ed.). San José, Costa Rica: Euned.

Wheelem, T. y Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. (10ª. ed.). México: Pearson Educación.

World of Science (2003). *Towards Knowledge Societies. An Interview with Abdul Waheed Khan*. [en línea]. Consultado 31 de enero del 2012. World of Science Vol. 1, No. 4 July-September, 2003. Unesco's Natural Sciences Sector. Disponible: http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=11958&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

**PROGRAMA: DOCTARADO
EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

Estudio sobre la aplicación de los conceptos de Administración Estratégica en las empresas del sector transporte de granos a granel

Cuestionario para determinar la aplicación de los conceptos de Administración Estratégica en las empresas del sector de transporte de granos, y la influencia de estos conceptos en los resultados de gestión.

CONTACTO: MBA. JOSÉ ENRIQUE BARRANTES RAMÍREZ
ESTUDIANTE

El presente cuestionario tiene como objetivo identificar la aplicación de los conceptos de administración estratégica en las empresas del sector transporte de granos.

De acuerdo con Thompson & Strickland, el proceso de AE implica la realización de cinco tareas principales: desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige la organización, determinar objetivos, crear una estrategia, poner en práctica y ejecutar la estrategia electa de una manera eficiente y efectiva, y evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos y la estrategia. (Thompson & Strickland, 2001).

Pretende medirse la relación entre la aplicación de los conceptos de AE y los resultados de gestión en las empresas. Su colaboración es muy importante para lograr este objetivo.

La información será tratada en forma estrictamente confidencial y su análisis se realizará en forma colectiva. Por favor marque con una (X) la mejor respuesta o anote la información requerida. Si tiene alguna inquietud no dude en preguntar a la persona que aplica el cuestionario. Ella, con gusto le ayudará en lo que necesite.

Para iniciar, por favor complete la siguiente información.

1. Actividad de la empresa

1.a Esquema jurídico que utiliza la empresa

¿En cuál esquema jurídico desarrolla su negocio?	
Transportista independiente (unitario, bajo la figura de persona física con actividades lucrativas).	<input type="checkbox"/> 1
Empresa de transportes (bajo la figura de persona física con actividades lucrativas).	<input type="checkbox"/> 2
Empresa de transportes (bajo la figura jurídica de una sociedad).	<input type="checkbox"/> 3

1.b Clasificación de la empresa por tamaño

¿Cuánto equipo tiene la empresa?	
Camiones (cabezales) para el transporte de granos	_____
Carretas para transporte de granos a granel	_____
Otras carretas para la prestación de servicios diferentes al transporte de granos	_____
Camiones para prestar otros servicios diferentes al transporte de granos	_____

1.c Empleados que posee la empresa

¿Cuántos empleados tiene la empresa? Si no es con tiempo completo, puede indicar que es con $\frac{3}{4}$ de tiempo, $\frac{1}{2}$ tiempo o $\frac{1}{4}$ de tiempo.	
Administrativos	_____
Choferes	_____
Mantenimiento	_____
Otros	_____

2. Marco estratégico

El marco estratégico está compuesto por los conceptos de visión, misión y valores. Una definición de estos conceptos es la siguiente:

Visión: Es una representación mental de la estrategia producida en la mente del líder, funciona como inspiración y proporciona un sentido de lo que requiere hacerse. Se considera una idea orientadora.

Misión: Constituye la formulación de un propósito duradero, es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Muestra el concepto de una organización, su principal producto o servicio, y las necesidades principales del cliente que la empresa propone satisfacerse.

Valores: Son cualidades que poseen algunas realidades, consideradas bienes apreciables. Representan el marco y principios sobre el cual se realizan los negocios de la empresa.

2.a Nivel de conocimiento de los elementos del marco estratégico

En una escala del 1 al 10, donde 1 es el nivel mínimo de conocimiento y 10 el máximo, ¿cuál es el nivel de conocimiento de los siguientes conceptos en su negocio?											
Áreas Estratégicas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No aplica
Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Misión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.b Visión del negocio

2.b.1 Nivel de presencia de la visión en su negocio

Identifique el nivel de presencia, de su visión de negocio, en el desarrollo de su actividad.	
Alto (100%)	<input type="checkbox"/> 3
Medio (67%)	<input type="checkbox"/> 2
Bajo (32%)	<input type="checkbox"/> 1
No existe (0%)	<input type="checkbox"/> 0

2.b.2 Características de la visión

De las siguientes características de la visión, marque todas las que considere que están presentes en la visión de su empresa.	
Es una representación mental de la estrategia.	<input type="checkbox"/> 1
Es producida en la mente del líder.	<input type="checkbox"/> 1
Funciona como inspiración.	<input type="checkbox"/> 1
Proporciona un sentido de lo que se requiere hacer.	<input type="checkbox"/> 1
Es una idea orientadora.	<input type="checkbox"/> 1

Es flexible, dado que se puede adaptar a las propias experiencias. 1

2.b.3 Relación de la visión con los objetivos de su empresa

¿Cuál es la relación de la visión con los objetivos de la empresa?

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Muy baja (12%)	Baja (25%)	Algo baja (36%)	Intermedia (50%)	Algo alta (62%)	Alta (75%)	Muy alta (100%)

2.c Misión del negocio

2.c.1 Nivel de aplicación de la misión en su negocio

De acuerdo con la misión de su negocio, ¿cuál considera que es el nivel de aplicación, o relación de este concepto, con todas las actividades que desarrolla en su empresa?

Alto (100%)	<input type="checkbox"/> 3
Medio (67%)	<input type="checkbox"/> 2
Bajo (32%)	<input type="checkbox"/> 1
No existe (0%)	<input type="checkbox"/> 0

2.c.2 Características de la misión

De las siguientes características de la misión, marque todas las que considere que están presentes en la misión de su empresa.

Constituye la formulación de un propósito duradero.	<input type="checkbox"/> 1
Es lo que distingue a una empresa de otras parecidas.	<input type="checkbox"/> 1
La misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado.	<input type="checkbox"/> 1
Revela el concepto de una organización: su principal producto o servicio, y las necesidades principales del cliente que la empresa propone satisfacerse.	<input type="checkbox"/> 1

2.c.3 Relación de la misión con los objetivos de su empresa

¿Cuál es la relación de la misión con los objetivos de la empresa?

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Muy baja (12%)	Baja (25%)	Algo baja (36%)	Intermedia (50%)	Algo alta (62%)	Alta (75%)	Muy alta (100%)

2.d Valores del negocio

2.d.1 Presencia de los valores en su negocio

Identifique el nivel de presencia de los valores en su negocio.	
Alto (100%)	<input type="checkbox"/> 3
Medio (67%)	<input type="checkbox"/> 2
Bajo (32%)	<input type="checkbox"/> 1
No existe (0%)	<input type="checkbox"/> 0

2.d.2 Características de los valores

¿De las siguientes características de los valores, marque todas las que considere que están presentes en los valores de su empresa?	
Son cualidades que posee la empresa.	<input type="checkbox"/> 1
Son estimables dentro de la organización.	<input type="checkbox"/> 1
Son positivos.	<input type="checkbox"/> 1
Posee una alta jerarquía.	<input type="checkbox"/> 1

2.d.3 Relación de los valores con los objetivos

¿Cuál es la relación de los valores con los objetivos de su empresa?						
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Muy baja (12%)	Baja (25%)	Algo baja (36%)	Intermedia (50%)	Algo alta (62%)	Alta (75%)	Muy alta (100%)

2.d.4 Influencia de los valores de la empresa en la toma de decisiones

¿Cuál es la influencia de los valores en la toma de decisiones en la empresa?						
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Muy baja (12%)	Baja (25%)	Algo baja (36%)	Intermedia (50%)	Algo alta (62%)	Alta (75%)	Muy alta (100%)

3. Análisis continuo del entorno (organización industrial)

3.a Análisis del entorno externo

3.a.1 Nivel de análisis del entorno externo de su empresa

¿Cuál es el nivel de análisis que realiza de su entorno externo (competencia, precios, oferentes del servicio, capacidad disponible de equipos en el sector, clientes, proveedores)?						
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Muy bajo (12%)	Bajo (25%)	Algo bajo (36%)	Intermedio (50%)	Algo alto (62%)	Alto (75%)	Muy alto (100%)

3.a.2 Periodicidad y documentación del análisis

¿Cuál de las siguientes opciones es la que más se ajusta a su tipo análisis?	
No se realiza análisis del entorno externo.	<input type="checkbox"/> 0
El análisis se realiza ocasionalmente y no se documenta (por escrito).	<input type="checkbox"/> 1
El análisis se realiza ocasionalmente y sí se documenta (por escrito).	<input type="checkbox"/> 2
El análisis es continuo y no se documenta (por escrito).	<input type="checkbox"/> 3
El análisis es continuo y sí se documenta (por escrito).	<input type="checkbox"/> 4

3.a.3 Amplitud del análisis de la competitividad del mercado

¿Cuál de las siguientes opciones es la que más se ajusta al nivel de cobertura de su análisis?	
No se analiza.	<input type="checkbox"/> 0
No se dispone de suficiente información del mercado.	<input type="checkbox"/> 1
El análisis es parcial y se realiza solamente con base en mis clientes.	<input type="checkbox"/> 2
Se analiza el mercado en su conjunto con información informal.	<input type="checkbox"/> 3
Se analiza el mercado en su conjunto con información formal del sector (datos veraces y suficientes).	<input type="checkbox"/> 4

3.a.4 De acuerdo con su análisis, identifique el nivel de competitividad que posee el sector

¿Cuál es su percepción de la competitividad en el mercado del transporte de carga a granel?	
Es poco competitivo.	<input type="checkbox"/> 1
Medianamente competitivo.	<input type="checkbox"/> 2
Bastante competitivo.	<input type="checkbox"/> 3
Altamente competitivo.	<input type="checkbox"/> 4

3.a.5 Variación en los precios

¿Cuál es la variabilidad del precio del servicio en el mercado, respecto al precio de referencia?

- | | |
|--|----------------------------|
| El precio no varía con respecto al precio de referencia. | <input type="checkbox"/> 0 |
| El precio varía hasta -3%. | <input type="checkbox"/> 1 |
| El precio varía por encima de -3% y hasta -8%. | <input type="checkbox"/> 2 |
| El precio varía por encima de -8% y hasta -10%. | <input type="checkbox"/> 3 |
| El precio varía por encima de -10% y hasta -15%. | <input type="checkbox"/> 4 |

3.a.6 Formas de prestar el servicio

¿Cuál de las siguientes modalidades aplica para la prestación del servicio de transporte en su empresa, considerando que existen diferentes tipos de cargas para transportar?

- | | |
|---|----------------------------|
| El servicio se puede prestar con varios equipos a los cuales no se tiene acceso. | <input type="checkbox"/> 1 |
| El servicio se puede prestar con variedad de equipos disponibles en el mercado, a los cuales se tiene acceso. | <input type="checkbox"/> 2 |
| El servicio se puede prestar con otros equipos que posee la empresa. | <input type="checkbox"/> 3 |
| El servicio es solo con carretas graneleras. | <input type="checkbox"/> 4 |

3.a.7 Cantidad de oferentes permanente del servicio

¿Cuál es su estimación de la capacidad de prestación del servicio en el mercado, identificada a través de la cantidad de oferentes disponibles?

- | | |
|--|----------------------------|
| Capacidad baja de oferentes (menos de 100) | <input type="checkbox"/> 1 |
| Capacidad mediana de oferentes (más de 100 y menos de 300) | <input type="checkbox"/> 2 |
| Alta capacidad de oferentes (más de 300 y menos de 400) | <input type="checkbox"/> 3 |
| Capacidad en exceso de oferentes (más de 400) | <input type="checkbox"/> 4 |

3.a.8 Percepción del poder de negociación de los clientes

¿Cuál es su percepción del poder de negociación de los clientes en la contratación del servicio del transporte?

- | | |
|--------------------------------|----------------------------|
| Muy alto y dictatorial | <input type="checkbox"/> 5 |
| Bastante alto | <input type="checkbox"/> 4 |
| Mediano | <input type="checkbox"/> 3 |
| Bajo | <input type="checkbox"/> 2 |
| No tienen poder de negociación | <input type="checkbox"/> 1 |
| No tiene conocimiento | <input type="checkbox"/> 0 |

3.a.9 Percepción del poder de negociación de los proveedores

¿Cuál es su percepción del poder de negociación de los proveedores en la venta de los insumos (combustibles, llantas, aceites, otros insumos) que se requieren para la prestación del servicio del transporte?	
Muy alto y dictatorial	<input type="checkbox"/> 5
Bastante alto	<input type="checkbox"/> 4
Mediano	<input type="checkbox"/> 3
Bajo	<input type="checkbox"/> 2
No tienen poder de negociación	<input type="checkbox"/> 1
No tiene conocimiento	<input type="checkbox"/> 0

3.b Análisis del entorno interno

3.b.1 Nivel de análisis del entorno interno de su empresa

¿Cuál es el nivel de análisis que realiza de su entorno interno (posición financiera, nivel de ocupación, posición competitiva en el sector, uso de tecnologías)?						
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Muy bajo	Bajo	Algo bajo	Intermedio	Algo alto	Alto	Muy alto
(12%)	(25%)	(36%)	(50%)	(62%)	(75%)	(100%)

3.b.2 Periodicidad y documentación del análisis

¿Cuál de las siguientes opciones es la que más se ajusta a su tipo análisis?	
No se realiza análisis del entorno interno	<input type="checkbox"/> 0
El análisis se realiza ocasionalmente y no se documenta (por escrito)	<input type="checkbox"/> 1
El análisis se realiza ocasionalmente y sí se documenta (por escrito)	<input type="checkbox"/> 2
El análisis es continuo y no se documenta (por escrito)	<input type="checkbox"/> 3
El análisis es continuo y sí se documenta (por escrito)	<input type="checkbox"/> 4

3.b.3 Nivel de uso de las tecnologías

¿Cuál es el nivel de utilización de tecnología en su empresa?	
Existe un alto nivel de uso de las herramientas tecnológicas.	<input type="checkbox"/> 4
El nivel de uso es medio.	<input type="checkbox"/> 3
El nivel de uso es bajo.	<input type="checkbox"/> 2
El nivel de uso es ocasional.	<input type="checkbox"/> 1
No se tiene conocimiento al respecto.	<input type="checkbox"/> 0

3.b.4 Nivel de endeudamiento

¿Cuál es el nivel de endeudamiento que posee su empresa?	
Alto	<input type="checkbox"/> 1
Medio	<input type="checkbox"/> 2
Bajo	<input type="checkbox"/> 3
No se tienen deudas	<input type="checkbox"/> 4

3.b.5 Tenencia de capital de trabajo

¿Cuál es el nivel de tenencia de capital de trabajo en su empresa?	
Nivel de tenencia muy alto	<input type="checkbox"/> 4
Nivel de tenencia alto	<input type="checkbox"/> 3
Nivel de tenencia medio	<input type="checkbox"/> 2
Nivel de tenencia bajo	<input type="checkbox"/> 1
No se tiene capital de trabajo	<input type="checkbox"/> 0

3.b.6 Grado de ocupación de las unidades

¿Cuál es el nivel de ocupación de las unidades en su empresa (número de viajes por mes por unidad de transporte, dividido entre los días del mes)?	
Mayor del 70%	<input type="checkbox"/> 7
Igual o mayor a 60% y menor de 70%	<input type="checkbox"/> 6
Igual o mayor a 50% y menor de 60%	<input type="checkbox"/> 5
Igual o mayor a 40% y menor de 50%	<input type="checkbox"/> 4
Igual o mayor a 30% y menor de 40%	<input type="checkbox"/> 3
Igual o mayor a 20% y menor de 30%	<input type="checkbox"/> 2
Menor de 20%	<input type="checkbox"/> 1

3.b.7 Nivel de experiencia en la actividad

¿Cuál es la experiencia que posee su empresa en la actividad (sector)?	
Igual o más de 20 años de experiencia	<input type="checkbox"/> 5
Igual o más de 15 años pero menos de 20 años	<input type="checkbox"/> 4
Igual o más de 10 años pero menos de 15 años	<input type="checkbox"/> 3
Igual o más de 5 años pero menos de 10 años	<input type="checkbox"/> 2
Menos de 5 años de experiencia	<input type="checkbox"/> 1
No posee experiencia	<input type="checkbox"/> 0

3.b.8 Indicadores de resultados

¿Cuál es el nivel de uso de indicadores de gestión, que permitan medir los resultados de la actividad?

- | | |
|--|----------------------------|
| No se tienen definidos indicadores. | <input type="checkbox"/> 0 |
| Se trabaja sobre la base de flujo de efectivo sin ninguna medición. | <input type="checkbox"/> 1 |
| Algunos cálculos básicos se utilizan como indicadores. | <input type="checkbox"/> 2 |
| Se tienen definidos algunos indicadores pero no se miden de forma constante. | <input type="checkbox"/> 3 |
| Se utilizan indicadores periódicamente, que permiten medir los resultados. | <input type="checkbox"/> 4 |

3.b.9 Información financiera

¿Posee su negocio registros contables?

- | | |
|---|----------------------------|
| No se lleva contabilidad formal | <input type="checkbox"/> 0 |
| Se realiza solamente un cierre anual de actividades para preparar la declaración de impuestos | <input type="checkbox"/> 1 |
| Se lleva contabilidad mensual pero la información se utiliza solamente para aspectos fiscales | <input type="checkbox"/> 2 |
| Se lleva contabilidad formal y se revisa mensualmente | <input type="checkbox"/> 3 |

¿Se generan informes financieros de los resultados de su negocio?

- | | |
|---|----------------------------|
| No se generan informes financieros | <input type="checkbox"/> 1 |
| Se generan informes financieros periódicos solamente para efectos fiscales | <input type="checkbox"/> 2 |
| Se generan informes financieros periódicos pero no se analizan. | <input type="checkbox"/> 3 |
| Se generan y analizan informes financieros periódicos, y se utilizan para la toma de decisiones | <input type="checkbox"/> 4 |

4. Formación de Estrategia.

4.a Estrategia

4.a.1 Nivel de presencia de la estrategia. (La estrategia de una compañía es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio.)

La estrategia involucra la reacción de la empresa durante periodos de estabilidad y periodos de cambios y transformación trascendental. (EConf)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El proceso de creación de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno. (EConf)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Ejecución de la Estrategia

5.a. Objetivos

5.a.1 Nivel de presencia de los objetivos

¿Cuál es el nivel de presencia de objetivos en su empresa?	
Objetivos bien definidos e identificados	<input type="checkbox"/> 3
Objetivos definidos en un nivel medio	<input type="checkbox"/> 2
Objetivos identificados y con baja relevancia	<input type="checkbox"/> 1
No existen objetivos definidos	<input type="checkbox"/> 0

5.b Metas

5.b.1 Nivel de presencia de las metas

¿Cuál es el nivel de presencia de las metas en su empresa?	
Metas bien definidas e identificadas	<input type="checkbox"/> 3
Metas definidas en un nivel medio	<input type="checkbox"/> 2
Metas identificadas y con baja relevancia	<input type="checkbox"/> 1
No existen metas definidas	<input type="checkbox"/> 0

5.c Planes de acción (actividades)

5.c.1 Nivel de presencia de planes de acción (actividades)

¿Cuál es el nivel de presencia de planes de acción en su empresa?

- | | | |
|--|--------------------------|---|
| Planes bien definidos e identificados | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Planes definidos en un nivel medio | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Planes identificados y con baja relevancia | <input type="checkbox"/> | 1 |
| No existen planes definidos | <input type="checkbox"/> | 0 |

5.d Presupuestos (de capital y operativos)

5.d.1 Nivel de presencia de presupuestos

¿Cuál es el nivel de presencia de presupuestos en su empresa?

- | | | |
|--|--------------------------|---|
| Presupuestos bien definidos e identificados | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Presupuestos definidos en un nivel medio | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Presupuestos identificados y con baja relevancia | <input type="checkbox"/> | 1 |
| No existen presupuestos definidos | <input type="checkbox"/> | 0 |

5.e Estructura de organización (roles de trabajo)

5.e.1 Nivel de presencia de la estructura de organización

¿Cuál es el nivel de presencia de una estructura de organización en su empresa?

- | | | |
|---|--------------------------|---|
| Existe una estructura de organización con roles de trabajo bien definidos | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Existe una estructura de organización no tan definida. | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Los roles de trabajo no se encuentran bien definidos. | <input type="checkbox"/> | 1 |
| No existe una estructura de organización. | <input type="checkbox"/> | 0 |

5.f Aprendizaje (capacitación)

5.f.1 Nivel de capacitación

¿Cuál es el nivel de capacitación más alto en su empresa?

- | | | |
|---|--------------------------|---|
| Poseen capacitación formal (universitaria) | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Poseen capacitación formal (secundaria) | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Poseen capacitación mediante cursos, seminarios, charlas. | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Requieren capacitación en diferentes áreas | <input type="checkbox"/> | 1 |
| No se considera como área relevante la capacitación | <input type="checkbox"/> | 0 |

5.g Crecimiento

5.g.1 Crecimiento en la cantidad de transportes realizados en los últimos dos años

¿Cuál es el porcentaje de crecimiento en la cantidad de transportes realizados en los últimos 2 años en su empresa?

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------|
| Más de 25% | <input type="checkbox"/> 5 |
| Más de 15% pero menos o igual a 25% | <input type="checkbox"/> 4 |
| Más de 10% pero menos o igual a 15% | <input type="checkbox"/> 3 |
| Más de 5% pero menos o igual a 10% | <input type="checkbox"/> 2 |
| Se mantuvo estable | <input type="checkbox"/> 1 |
| Decreció la cantidad de transportes | <input type="checkbox"/> 0 |

5.h Diversificación

5.h.1 Acciones para la diversificación

¿Constituye la diversificación una estrategia en su empresa?

- | | |
|---|----------------------------|
| La empresa se ha diversificado en otras actividades | <input type="checkbox"/> 4 |
| La empresa se ha diversificado con diferentes equipos | <input type="checkbox"/> 3 |
| La empresa planea diversificarse | <input type="checkbox"/> 2 |
| Podría considerarse en el futuro | <input type="checkbox"/> 1 |
| La empresa no lo considera una opción | <input type="checkbox"/> 0 |

5.i Innovación

Una definición de innovación es la siguiente:

Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización y de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (Manual de Oslo, 2005).

5.i.1 Cantidad nominal de proyectos de innovación

Indique el número de proyectos considerados como innovadores que se han implementado en su empresa.

Cantidad de proyectos de innovación en el último año	_____
Cantidad de proyectos de innovación en el año anterior	_____

6. Evaluación de la Estrategia: Resultados de Gestión

6.a Indicadores de resultados de gestión

6.a.1 Transportes por unidad de servicio (último año)

¿Cuántos transportes promedio por mes realizaron los camiones en los últimos doce meses?

Cantidad de viajes promedio por mes que realizan los camiones: _____

6.a.2 Volumen transportado por unidad de servicio (último año)

¿Cuántos quintales promedio por viaje transportaron los camiones en los últimos doce meses?

Quintales promedio que transportaron los camiones por viaje: _____

6.a.3 Kilómetros recorridos por unidad de servicio (último año)

¿Cuántos kilómetros promedio recorre cada unidad de servicio por los transportes realizados? Utilice el promedio de los últimos doce meses.

Kilómetros promedio que recorre cada unidad de servicio en un transporte: _____

6.a.4 Ingresos por unidad de servicio

¿Cuánto es la facturación promedio mensual por unidad de servicio en los últimos doce meses?

Ingreso promedio mensual por unidad de servicio en los últimos doce meses: _____

6.a.5 Inversión promedio por unidad de servicio

¿Cuál es la inversión promedio por cada camión y carreta que posee la empresa?

Inversión (valor de mercado) promedio por camión propiedad de la empresa: _____

Inversión (valor de mercado) promedio por carreta propiedad de la empresa: _____

6.a.6 Inversión promedio en capital de trabajo

¿Cuál es la inversión promedio por cada camión y carreta que posee la empresa en capital de trabajo (activo corriente menos pasivo corriente)?

Inversión promedio en capital de trabajo que posee la empresa por cada unidad de servicio: _____

6.a.7 Rendimiento sobre el patrimonio (ROE⁸)

¿Cuál es rendimiento promedio que obtiene la empresa por cada unidad de servicio?

Rendimiento porcentual promedio por cada unidad de servicio: _____

Utilidad neta promedio en colones por cada viaje que realiza la empresa: _____

6.a.8 Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas

¿Cuál es el porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas en la empresa?

Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas: _____

Deuda en colones que posee la empresa con terceros (bancos, otros): _____

6.a.9 Crecimiento del volumen de ventas

⁸ Rendimiento sobre el Patrimonio: mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas. También se le conoce como ROE (*return on equity*). Rendimiento sobre Patrimonio (ROE) = Utilidad Neta ÷ Patrimonio. (https://www.u-cursos.cl/ieb/2008/2/0406/242501/material_docente/bajar?id_material=510404)

¿Cuál es el porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior, en la empresa?

- | | |
|--|----------------------------|
| Más de 25% | <input type="checkbox"/> 5 |
| Igual o más de 15%, pero menos de 25%. | <input type="checkbox"/> 4 |
| Igual o más de 10%, pero menos de 15%. | <input type="checkbox"/> 3 |
| Igual o más de 5%, pero menos de 10%. | <input type="checkbox"/> 2 |
| Las ventas se mantuvieron constantes | <input type="checkbox"/> 1 |
| Decrecieron las ventas | <input type="checkbox"/> 0 |

6.a.10 Crecimiento en la cartera de clientes

¿Cuál es el crecimiento en la cantidad de clientes en el último año respecto del anterior, en la empresa?

- | | |
|---|----------------------------|
| Más de 6 clientes | <input type="checkbox"/> 5 |
| Igual o más de 4 pero menos de 6 clientes | <input type="checkbox"/> 4 |
| Igual o más de 2 pero menos de 4 | <input type="checkbox"/> 3 |
| Igual o más de 1 pero menos de 2 | <input type="checkbox"/> 2 |
| Se mantienen los mismos clientes | <input type="checkbox"/> 1 |
| Disminuyó la cantidad de clientes | <input type="checkbox"/> 0 |

6.a.11 Cantidad de empleados

¿Cuál es la cantidad de empleados que posee la empresa?

Administrativos	_____
Mantenimiento	_____
Choferes	_____
Otros	_____

6.b Ajustes a la estrategia

6.b.1 Decisión de variar la estrategia en el último año

personales, internas y externas, y ser parte en la orientación ⁹ , como funciones principales de la comunicación, forman parte integral de la estrategia de la empresa.											
Flexibilidad (a los requerimientos del mercado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad y calidad del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventas (volumen de trabajo: cantidad de servicios y cantidad de clientes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación y asesoramiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internacionalización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Red de información (macroeconómica, del mercado, del sector)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación con el ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tramitología institucional y apoyo gubernamental (mejoramiento de condiciones para el sector)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trato fiscal diferenciado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnología:											
Uso de computadoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sitio web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionarse con los clientes y proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizar transacciones cobros y pagos por internet (e banking)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poseer sistemas de información financiera y contable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizar software especializado para la actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investigar el mercado por internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identificar clientes por internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercadeear sus servicios por internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitarse por internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁹ Según Kaufmann, una nueva e importante función de la comunicación es “La ayuda a la orientación”. Disponible en: http://gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM199693_3-10.pdf.

8. Fecha: día: (____), mes: (____), año: (_____).

9. Por favor, escriba su nombre:

(_____)

10. Nombre de la empresa:

(_____)

¡GRACIAS POR SU COOPERACIÓN!

ANEXO 2¹⁰: MODELO DE GESTIÓN PARA LA ACTIVIDAD DE TRANSPORTE DE CARGA, DE GRANOS A GRANEL

El modelo de gestión se adjunta mediante un dispositivo de almacenamiento de datos, USB, por medio del cual, el empresario puede realizar el análisis de los resultados de su negocio. Mediante la interacción, con el modelo en Excel, el empresario puede comparar sus resultados con el modelo estándar (óptimo) y, determinar el nivel de cumplimiento y el posicionamiento que posee con respecto del estándar. De igual manera, incluye el análisis Z-Score, con el que puede evaluar su nivel de riesgo actual respecto de una eventual quiebra de su negocio.

Seguidamente, se presenta el modelo con información de un escenario hipotético, para la actividad de un empresario. La información incluida en la columna de “datos propios”, corresponden al escenario planteado y, la información de la columna “datos objetivo”, corresponde al estándar definido para la actividad. Cada empresario debe alimentar el modelo con sus datos y determinar su posición con respecto del estándar.

¹⁰ Los anexos 2 y 3, no fueron sometidos a la revisión del filólogo.

a. Hoja de presentación del modelo

**Sector de servicios: Transporte de carga
Transporte de granos a granel en Costa Rica
Modelo estándar de gestión y medición de resultados**

Instrucciones:

- 1) Alimente el modelo con la información de su negocio, insertando los parámetros de operación y los datos requeridos para el cálculo de las variables.
- 2) Luego de incluir sus datos, revise las carpetas "Indicadores comparados" y "Posición financiera comparada". En estas carpetas, se presenta la posición del empresario, con respecto de los indicadores estándar para la actividad (objetivos para el empresario). Igualmente, se incluye una columna de variación porcentual entre ambos cálculos, las cifras del empresario y los indicadores estándar; a su vez, se indica si la posición del empresario es favorable o desfavorable.
- 3) La información requerida por el modelo, se identifica mediante celdas con fondo de color azul.

Índice: (Posicionarse en el nombre de la carpeta y hacer clic)

1) Insertar variables propias del empresario
2) Indicadores comparados
3) Posición financiera comparada
4) Modelo Z-Score

Fuente: Elaboración propia.

b. Detalle de costos y gastos (fijos, variables y margen de utilidad)

**Sector de servicios: Transporte de carga
Transporte de granos a granel en Costa Rica
Modelo estándar de gestión y medición de resultados propios del empresario**

Instrucciones:

- 1) Alimente el modelo insertando los parámetros de operación y los datos requeridos para el cálculo de las variables del modelo, con la información de su negocio.
- 2) Una vez incluidos sus datos, revise las carpetas de "Indicadores comparados" y "Posición financiera comparada".
- 3) La información requerida se identifica en color azul.

Sector Industrial que se analiza:

Sector de servicios: Transporte de carga.
Sub-sector: Transporte de granos a granel en Costa Rica.
Modelo estándar de gestión y medición de resultados aplicado al sub-sector.

Fecha de aplicación:

19-May-13

Listado de datos que alimentan el modelo:

Parámetros de operación:

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Datos sobre volumen transportado y kilómetros recorridos:		
Promedio de transportes por día (divida los viajes promedio por mes entre 30, ejemplo 25/30=0,83)	0,27	1,00
Kilómetros promedio recorridos por transporte	160,00	200,00
Peso promedio de carga por transporte (en quintales)	532,00	532,00
Rendimiento del diesel: kilómetros por litro	1,76	1,76

Lista de datos para el cálculo de las variables operativas de la actividad:

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Salario del chofer		
Cantidad de choferes	1,00	1,00
Salario ordinario de la semana	90 000,00	90 000,00
Horas ordinarias de la semana	48,00	48,00
Horas extras a la semana	0,00	0,00
Horas dobles a la semana	8,00	8,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Cargas sociales		
CCSS	21,25%	21,25%
Pensiones	4,75%	4,75%
Cesantía	5,33%	5,33%
Vacaciones	3,85%	3,85%
Aguinaldo	8,33%	8,33%
Riesgos	3,42%	3,42%

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Viáticos		
Desglose de los viáticos durante el día:		
Desayuno	6 000,00	6 000,00
Almuerzo	6 000,00	6 000,00
Cena	6 000,00	6 000,00
Desglose de los viáticos durante la noche:		
Viático por noche	0,00	0,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Baterías		
Cantidad de baterías por camión	4,00	4,00
Duración de la batería en años	1,50	1,50
Costo de una batería	95 000,00	95 000,00
Kilómetros recorridos para cada cambio de baterías	81 900,00	81 900,00
Costo del cable para las baterías	466,71	466,71
Terminal de ojo para las baterías	9 240,17	9 240,17
Limpiador de contactos eléctrico	2 085,37	2 085,37

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Carga del extintor		
Costo de la carga de un extintor	9 586,80	9 586,80
Rendimiento en kilómetros por cada carga del extintor	54 600,00	54 600,00
Derechos de circulación		
Costo de los derechos de circulación	34 592,37	34 592,37
Seguro de carga		
Costo de los seguros por semestre	59 184,64	59 184,64
Seguro de accidentes		
Costo del seguro de accidentes	653 753,72	653 753,72
Coberturas:		
(A) Responsabilidad civil		
(C) Daños a la propiedad de terceros		
(D) Colisión o Vuelco		
(H) Riesgos adicionales		
Costo de administración: administración, contabilidad, papelería, teléfono.		
Total costos de administración por mes	99 862,50	99 862,50
Alquiler de predio y costos de seguridad		
Costo mensual de alquiler de predio y seguridad	36 216,80	36 216,80
RTV		
Revisiones en RTV por año	1,00	1,00
Costo de la revisión del camión	13 928,56	13 928,56
Costo de la revisión del remolque	8 521,60	8 521,60

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Inversión en el camión y remolque (valores de mercado)		
Cabezal	13 500 000,00	13 500 000,00
Remolque	11 000 000,00	11 000 000,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Datos para el cálculo de la depreciación del camión (valores financieros, no fiscales)		
Valor de rescate del camión (porcentaje sobre la inversión)	0,40	0,40
Vida útil en años	5,00	5,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Lavado del motor		
Cantidad de lavados del motor por año	12,00	12,00
Costo de cada lavado del motor	10 652,00	10 652,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Lavado de la carrocería del camión		
Cantidad de lavados por año	24,00	24,00
Mano de obra de lavado de la carrocería del camión	42 608,00	42 608,00
Productos de limpieza	7 431,90	7 431,90

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Lavado del remolque		
Cantidad de lavados por año	24,00	24,00
Mano de obra de lavado del remolque	15 978,00	15 978,00
Productos de limpieza	7 431,90	7 431,90

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Datos para el cálculo de la depreciación del remolque (valores financieros, no fiscales)		
Valor de rescate del remolque (porcentaje sobre la inversión)	0,50	0,50
Vida útil en años	5,00	5,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Gasto financiero del financiamiento sobre la inversión (se considera un valor promedio)		
Porcentaje de financiamiento sobre la inversión	30,00%	30,00%
Costo del financiamiento (Tasa efectiva por mes)	2,00%	2,00%

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Diesel		
Consumo de litros de diesel por kilómetro	0,57	0,57
Precio del diesel por litro	645,00	645,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Aceite para el motor		
Consumo de aceite en galones por cada cambio	10,50	10,50
Kilómetros recorridos por cada cambio de aceite	10 000,00	10 000,00
Precio por galón	12 948,47	12 948,47

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Filtros: combustible, aceite, aire y agua.		
Kilómetros recorridos por cada cambio de filtros	10 000,00	10 000,00
Cantidad de filtros para el diesel	2,00	2,00
Precio del filtro para el diesel	6 849,22	6 849,22
Cantidad de filtros para el aceite	2,00	2,00
Precio del filtro para el aceite	11 505,90	11 505,90
Cantidad de filtros para el agua	1,00	1,00
Precio del filtro para el agua	8 500,00	8 500,00
Kilómetros recorridos para el cambio del filtro de aire	60 000,00	60 000,00
Cantidad de filtros para el aire	1,00	1,00
Precio del filtro para el aire	46 665,00	46 665,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Aceite para la caja de cambios		
Consumo de aceite de la caja de cambios, en galones.	3,50	3,50
Kilómetros recorridos por cada cambio	27 300,00	27 300,00
Precio por galón	12 970,87	12 970,87

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Aceite del diferencial		
Consumo de aceite del diferencial en galones	9,00	9,00
Kilómetros recorridos por cada cambio	27 300,00	27 300,00
Precio por galón	12 826,85	12 826,85

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Llantas		
Costo por llanta	210 000,00	210 000,00
Cantidad de llantas por camión	10,00	10,00
Rendimiento en kilómetros de las llantas del camión	52 500,00	52 500,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de llantas		
Costo de la reparación	6 375,00	6 375,00
Índice de reparación por kilómetros recorridos	1 050,00	1 050,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Engrase del camión		
Cantidad de engrases durante un año	24,00	24,00
Costo por engrase (mano de obra y grasa)	14 148,40	14 148,40
Rendimiento de un engrase en kilómetros	2 275,00	2 275,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación del motor (overhaul)		
Rendimiento en kilómetros de un overhaul	350 000,00	350 000,00
Costo de los soportes del motor	71 040,84	71 040,84
Costo del kit principal de reparación del motor	1 786 847,50	1 786 847,50
Costo del árbol de levas	312 537,66	312 537,66
Mano de obra de la reparación del motor	385 000,00	385 000,00
Costo de desmontar y montar cabezote	170 000,00	170 000,00
Costo de rectificar los cabezotes	174 190,00	174 190,00
Repuestos para la reparación de los cabezotes	473 040,60	473 040,60
Costo de la reparación del turbo	812 848,40	812 848,40
Mano de obra por la reparación de inyectores	90 000,00	90 000,00
Costo de los inyectores	1 022 085,00	1 022 085,00
Costo de reparación de la bomba de trasiego	110 547,90	110 547,90
Costo del kit de Bobina de paro y del Kit de instalación	14 339,70	14 339,70
Costo de los o-ring para los inyectores	56 992,70	56 992,70
Costo de la reparación del compresor	189 146,70	189 146,70
Costo de la reparación del enfriador de aceite	217 702,44	217 702,44

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de la bomba para el agua		
Costo de la reparación de la bomba para el agua (incluye el coolant)	406 360,25	406 360,25
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	200 000,00	200 000,00
Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Cambio de termostatos		
Costo de los termostatos y mano de obra	86 538,92	86 538,92
Rendimiento en kilómetros de cada cambio	200 000,00	200 000,00
Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación del fan clutch		
Costo de la reparación del fan clutch (incluye mano de obra)	325 605,50	325 605,50
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	100 000,00	100 000,00
Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Calibración del motor		
Costo de la calibración, empaques y mano de obra	123 167,50	123 167,50
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	136 500,00	136 500,00
Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación del sistema eléctrico: arrancador y alternador.		
Costo de la reparación del arrancador y alternador	388 622,70	388 622,70
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	25 000,00	25 000,00
Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación del sistema eléctrico: computadora.		
Costo de reparación de la computadora del camión (computadora y mano de obra)	1 169 390,60	1 169 390,60
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	163 800,00	163 800,00
Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de sensores: presión del aceite, acelerador, nivel de coolant, temperatura, velocidad, presión del turbo, tiempos, bulbos de aire.		
Costo de reparar todos los sensores del camión	604 329,32	604 329,32
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	136 500,00	136 500,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación del sistema de luces y escobillas: luces traseras, luces delanteras, luz de placa, luces laterales, señales esquineras, motor de las escobillas, switch de bajar vidrios, switch de luces.		
Costo promedio por año de reparar el sistema de luces y escobillas	349 117,14	349 117,14
kilómetros promedio que se recorren en doce meses	54 600,00	54 600,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Mantenimiento del diferencial		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	163 800,00	163 800,00
Repuestos del diferencial 1	950 000,00	950 000,00
Repuestos del diferencial 2	525 000,00	525 000,00
Repuestos del bloqueo	300 000,00	300 000,00
Mano de obra de los diferenciales y caja de satélites	151 560,00	151 560,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de las barras de transmisión y uniones		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	109 200,00	109 200,00
Costo por barra	90 000,00	90 000,00
Cantidad de barras que se utilizan	3,00	3,00
Costo del porta-cojinete	34 715,06	34 715,06
Costo de una unión de barra	73 982,63	73 982,63
Cantidad de uniones de barra que se utilizan	5,00	5,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Costo de los repuestos para la reparación de la caja de transmisión		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	163 800,00	163 800,00
Costo del sincronizador y del empaque de la caja fuller	95 321,15	95 321,15
Costo de la válvula lateral	50 053,00	50 053,00
Costo del filtro, válvula y tapón	20 939,00	20 939,00
Costo del retenedor y de la pista	25 482,00	25 482,00
Costo de los empaques y los resortes de la caja fuller	27 227,00	27 227,00
Costo del kit de reparación de la palanca para los cambios	15 747,67	15 747,67
Costo de los soportes de la caja	26 826,20	26 826,20
Costo de la campana	160 000,00	160 000,00
Costo de caja de cambios usada	1 800 000,00	1 800 000,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Mano de obra de la reparación de la caja de transmisión		
Costo de la mano de obra	80 000,00	80 000,00
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	163 800,00	163 800,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación del conjunto del clutch		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	163 800,00	163 800,00
Costo del freno de toma	28 084,47	28 084,47
Costo del conjunto de clutch	381 375,00	381 375,00
Costo de refacción accesorias (toma del Culto), de segunda.	200 000,00	200 000,00
Costo de la mano de obra	152 550,00	152 550,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de frenos (fibras)		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Costo de doce fibras	90 000,00	90 000,00
Costo de doce pines para zapatas	24 418,44	24 418,44

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de frenos (pulmones)		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Costo de cuatro pulmones traseros	99 656,96	99 656,96
Costo de dos pulmones delanteros	31 784,60	31 784,60

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de ajustadores de tensión (slack adjusters)		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	109 200,00	109 200,00
Costo promedio de los ajustadores	25 560,62	25 560,62
Cantidad de ajustadores requeridos	6,00	6,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de levas y cojinete (bushing) del sistema de frenos		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Costo de levas, tres izquierdas y tres derechas.	189 459,85	189 459,85
Costo del bushing	12 840,10	12 840,10

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de las mangueras de frenos		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	109 200,00	109 200,00
Manguera plástica de 3/8, 15 metros	28 187,85	28 187,85
Manguera de 1/2, 5 metros	42 695,13	42 695,13
Acoples de manguera (6) de 1/2	30 600,04	30 600,04
Manguera de 5/16, 8 metros	42 903,84	42 903,84
Acoples de manguera de 5/16, 6 metros	24 959,28	24 959,28
Manguera de 13/32, 4 metros	22 098,01	22 098,01
Acoples de manguera (2) de 13/32	8 522,92	8 522,92
Espirales de mangueras	26 002,43	26 002,43

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de retenedores de frenos		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Costo de los retenedores (cantidad: 6)	146 346,00	146 346,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de tambores de frenos		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	163 800,00	163 800,00
Costo de seis tambores	586 224,00	586 224,00
Costo de seis rectificaciones	240 000,00	240 000,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de cojinetes (roles) y camisas de frenos		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	163 800,00	163 800,00
Costo de doce roles	223 902,72	223 902,72
Costo de doce camisas	113 192,10	113 192,10

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de las válvulas de aire de los frenos		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	109 200,00	109 200,00
Cantidad:		
Válvula de salida de las mangueras	1,00	1,00
Válvula principal de frenos	1,00	1,00
Válvula relé segunda	1,00	1,00
Válvula distribuidora de aire	1,00	1,00
Válvula de suspensión de aire	2,00	2,00
Válvula de escape rápido	3,00	3,00
Válvula de entrampe doble	1,00	1,00
Válvula de bocina	1,00	1,00
Costo Unitario:		
Válvula de salida de las mangueras	19 778,62	19 778,62
Válvula principal de frenos	67 645,78	67 645,78
Válvula relé segunda	50 000,00	50 000,00
Válvula distribuidora de aire	46 927,54	46 927,54
Válvula de suspensión de aire	81 793,92	81 793,92
Válvula de escape rápido	20 851,04	20 851,04
Válvula de entrampe doble	59 984,92	59 984,92
Válvula de bocina	4 650,00	4 650,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Costo de la mano de obra de la reparación de frenos		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Costo de la mano de obra de la reparación de frenos	260 000,00	260 000,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación del sistema de dirección hidráulica		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	109 200,00	109 200,00
Costo de la caja de dirección	200 000,00	200 000,00
Kit de refacciones	78 578,50	78 578,50
Filtro	4 389,00	4 389,00
Aceite Hidráulico	7 980,00	7 980,00
Mano de Obra	129 950,00	129 950,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de la bomba hidráulica		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	109 200,00	109 200,00
Costo de la reparación de la bomba hidráulica	65 000,00	65 000,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de los pines y bushing del sistema de dirección		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Kit de pines y bushing	125 886,37	125 886,37
Costo de cuatro rótulas	111 757,00	111 757,00
Costo de dos uniones de dirección	16 679,00	16 679,00
Costo de dos coupling	40 906,00	40 906,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Tramado y balanceo en el sistema de dirección		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Costo del tramado y balanceo	9 000,00	9 000,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de las mangueras en el sistema de dirección hidráulica		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Costo de los tres juegos de manguera y acople	33 416,52	33 416,52

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Mantenimiento del radiador		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	218 400,00	218 400,00
Costo del radiador	507 370,00	507 370,00
Costo del coolant	21 971,00	21 971,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Mantenimiento del interculer		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	327 600,00	327 600,00
Anillo del cooler	4 942,62	4 942,62
Costo del post-enfriador	1 166 160,00	1 166 160,00
Costo de la reparación del cooler	118 650,00	118 650,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Mantenimiento de la carrocería y del escape		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación del escape	54 600,00	54 600,00
Rendimiento en kilómetros de cada reparación de la carrocería	109 200,00	109 200,00
Escape:		
Costo de dos terminales	132 350,12	132 350,12
Costo del silenciador y de la gaza	54 812,90	54 812,90
Costo de cuatro codos	108 344,40	108 344,40
Costo del tubo rígido	57 531,69	57 531,69
Costo de las seis gazas conocidas como de guillotina	17 919,54	17 919,54
Costo de ocho gazas de cincha	48 155,63	48 155,63
Costo de la gaza del turbo	10 617,48	10 617,48
Costo del tubo flexible	23 619,26	23 619,26
Costo del tubo de la salida del turbo	13 517,06	13 517,06
Carrocería:		
Costo de dos espejos retrovisores	124 074,00	124 074,00
Costo de dos espejos redondos	13 636,84	13 636,84
Costo de los dos marcos de espejos redondos	111 482,34	111 482,34
Costo del asiento de aire acondicionado	120 000,00	120 000,00
Costo de los dos pines recibidores de las puertas	36 906,70	36 906,70
Costo de las dos trancas de las puertas	70 088,25	70 088,25
Empaque de Puerta	42 658,65	42 658,65
Costo de los dos resortes de antenas	18 191,03	18 191,03
Costo de la reparación del aire acondicionado	316 400,00	316 400,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Suspensión del camión: bolsas, compensadores, resortes, balancines, tensoras.		
Dos resortes delanteros	382 724,85	382 724,85
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	218 400,00	218 400,00
Seis pines de resortes delanteros	33 387,72	33 387,72
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	163 800,00	163 800,00
Cuatro resortes de suspensión de aire	434 796,00	434 796,00
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	218 400,00	218 400,00
Cuatro tornillos de centro	31 386,88	31 386,88
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	163 800,00	163 800,00
Cuatro buje de resorte	119 639,88	119 639,88
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Cuatro buje de tensora	54 063,72	54 063,72
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	27 300,00	27 300,00
Cuatro bolsas de suspensión	444 276,00	444 276,00
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	218 400,00	218 400,00
Ocho gazas de resorte	20 376,16	20 376,16
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	163 800,00	163 800,00
Dos compensadores delanteros	57 358,80	57 358,80
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Cuatro compensadores traseros	172 890,00	172 890,00
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Dos compensadores de cabina	58 071,72	58 071,72
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Dos buje de volteo	14 876,68	14 876,68
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Dos bolsas de cabina	141 679,65	141 679,65
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	109 200,00	109 200,00
Una válvula de suspensión de cabina	47 114,00	47 114,00
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	163 800,00	163 800,00
Dos soportes de cabina	169 729,63	169 729,63
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Mano de obra por la reparación de la suspensión del camión		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Mano de obra en suspensión de camión	62 500,00	62 500,00
Mano de obra en cambio de bushing	67 800,00	67 800,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Mantenimiento de tornamesa		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Mano de obra y costo del relleno de las muelas	60 000,00	60 000,00
Kit de resortes de la tornamesa	76 538,40	76 538,40

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación del freno de motor		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	273 000,00	273 000,00
Kit de reparación	130 676,67	130 676,67
Dos switch	12 449,96	12 449,96
Tres bobinas	208 611,62	208 611,62
Empaque de tapa de válvulas	11 398,88	11 398,88
Empaques del freno de motor	17 934,73	17 934,73
Mano de obra	65 000,00	65 000,00
Seis émbolos del freno de motor	94 189,00	94 189,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Lona para la carreta		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	81 900,00	81 900,00
Costo de reposición de la lona de la carreta	133 000,00	133 000,00
Dos tubos de pared gruesa HN 1,5"	56 600,00	56 600,00
Un tubo de pared gruesa HN 0,5"	10 600,00	10 600,00
Coupling	18 100,00	18 100,00
Unión	8 339,50	8 339,50
Mano de obra	33 900,00	33 900,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Mantenimiento de la plancha del remolque		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	273 000,00	273 000,00
Pin	38 248,40	38 248,40
Lamina de Plancha 3/8 de 36" x 36"	83 450,00	83 450,00
Viga para Tornamesa	259 900,00	259 900,00
Mano de Obra	250 000,00	250 000,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Mantenimiento de la carrocería del remolque		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	109 200,00	109 200,00
Mano de obra de la reparación de la carrocería del remolque	500 000,00	500 000,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Mantenimiento del sistema eléctrico		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Costo anual:		
Cable para siete líneas	18 742,51	18 742,51
Cable espiral	14 747,52	14 747,52
Stop traseros	40 815,60	40 815,60
Farol lateral	11 837,32	11 837,32
Luz de placa	7 588,00	7 588,00
Cinta para reflectar	38 849,40	38 849,40
Conector hembra de siete pines	9 820,27	9 820,27
Mano de obra	60 000,00	60 000,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Suspensión de remolque: soportes, compensadores, resortes, balancines, tensores.		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Costo anual:		
Dos balancines	76 190,09	76 190,09
Cuatro tornillos de centro	15 693,44	15 693,44
Dos kit de montaje	17 545,51	17 545,51
Cuatro resortes	80 000,00	80 000,00
Cuatro tensores	107 257,40	107 257,40
Ocho tornillos de tensores	18 984,00	18 984,00
Ocho tuercas y arandelas de tensores	13 343,04	13 343,04
Ocho bushing	32 515,90	32 515,90
Ocho gazas	35 219,00	35 219,00
Cuatro tapas de bocina	12 305,61	12 305,61
Diez muelas	16 151,09	16 151,09
Diez espárragos estándar	20 375,65	20 375,65
Diez chupones para espárragos	8 530,94	8 530,94
Diez tuercas	2 769,74	2 769,74
Cuatro separadores de aro de 20"	33 327,50	33 327,50
Dos porta faldones	18 351,20	18 351,20
Dos faldones	17 666,42	17 666,42
Cuatro aros usados	130 000,00	130 000,00
Una alarma	18 325,46	18 325,46
Un eje de carreta usado	83 333,33	83 333,33

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Mano de obra del mantenimiento de la suspensión del remolque		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Costo de la mano de obra del mantenimiento de la suspensión del remolque	649 750,00	649 750,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Mantenimiento de las fibras del remolque		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Mano de obra	293 800,00	293 800,00
Costo de las fibras	60 000,00	60 000,00
Costo de la reparación de las zapatas	45 200,00	45 200,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de los pulmones del remolque		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Costo de la reparación de los cuatro pulmones del remolque	99 656,96	99 656,96

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de los rash de frenos del remolque		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Costo de la reparación de los cuatro rash de frenos	115 533,98	115 533,98

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparar levas y cambiar bushing en remolque		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Costo de cuatro levas	126 306,56	126 306,56
Costo de ocho bushing	4 560,05	4 560,05
Costo de retenedor de zapata	3 999,57	3 999,57

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparar mangueras de frenos del remolque		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	109 200,00	109 200,00
Costo de manguera plástica de 3/8	66 440,84	66 440,84
Ocho uniones de tuerca larga	13 246,67	13 246,67
Ocho uniones de tuerca corta	8 858,30	8 858,30
Dos conector T	5 272,81	5 272,81
Ocho reducciones hembra	9 872,67	9 872,67
Ocho conectores de codo, de tuerca corta	13 917,53	13 917,53
Manguera guía de nylon	1 894,87	1 894,87

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Rectificación de tambores del remolque		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	81 900,00	81 900,00
Costo de los tambores	434 236,40	434 236,40
Costo de la rectificación de los tambores	180 800,00	180 800,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparar retenedores de frenos del remolque		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Costo de cuatro retenedores de bocinas	97 474,61	97 474,61

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de cojinetes (roles) del remolque		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	163 800,00	163 800,00
Costo de ocho cojinetes (roles)	191 386,38	191 386,38
Costo de ocho camisas	89 260,42	89 260,42

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Reparación de válvulas para aire en los frenos del remolque		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	109 200,00	109 200,00
Costo de dos válvulas	72 218,30	72 218,30
Costo de válvula principal	67 645,78	67 645,78

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Mantenimiento de soportes (patas) del remolque		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	163 800,00	163 800,00
Costo de los dos soportes (patas)	200 000,00	200 000,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Engrase del remolque		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	54 600,00	54 600,00
Engrase por año	52,00	52,00
Costo del engrase del remolque (3 tubos de grasa)	7 148,49	7 148,49

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Llantas del remolque		
Rendimiento en kilómetros de cada reparación	34 000,00	34 000,00
Costo del reencauche por llanta	78 105,94	78 105,94
Cantidad de llantas de reencauche	8,00	8,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Costo financiero por el capital de trabajo de un mes de actividad		
Capital de trabajo de un mes (costo fijo más costo variable)	5 033 397,33	5 033 397,33
Costo financiero mensual del capital de trabajo	3,00%	3,00%
Kilómetros estimados que se recorren por mes	4 745,00	4 745,00

Datos que se deben ingresar para la medición del negocio y determinación de precios de venta	Datos propios	Datos objetivo
Rentabilidad objetivo		
Costo variable total anual	40 210 281,84	40 210 281,84
Costo fijo total anual	20 190 486,08	20 190 486,08
Rentabilidad objetivo sobre el costo total anual (%)	20,00%	20,00%
Kilómetros estimados que se recorren por año	56 940,00	56 940,00
Precio de facturación		
Precio promedio facturado en el año por quintal	402,47	495,26

Fuente: Elaboración propia.

c. Lista de indicadores (información de salida del modelo)

**Sector de servicios: Transporte de carga.
Transporte de granos a granel en Costa Rica.
Modelo estándar de gestión y medición de resultados propios del empresario.**

Listado de indicadores calculados con base en los datos de las variables que se insertaron

Fecha de aplicación:		19-May-13									
Variable operacional	Indicadores propios	Indicadores estándar	Fijo o Variable	Indicador propio			Indicador estándar (objetivo)			Variación de los datos por año: propios comparados con el objetivo	La variación con respecto al objetivo es Favorable o Desfavorable
				Cifras del indicador propio			Cifras del indicador estándar				
				Anual	Kilómetro	Quintal	Anual	Kilómetro	Quintal		
Parámetros de operación:											
Cantidad de transportes por año	97,33	365,00		97,33			365,00			-73,33%	Desfavorable
Kilómetros promedio por año	15 573,33	73 000,00		15 573,33			73 000,00			-78,67%	Favorable
Quintales transportados al año	51 781,33	194 180,00		51 781,33			194 180,00			-73,33%	Desfavorable
Rendimiento del diesel: kilómetros por litro	1,76	1,76		1,76			1,76			0,00%	Favorable
Indicadores y datos complementarios:											
Costo fijo											
Salario chofer por año	6 240 000,00	6 240 000,00	F	6 240 000,00	400,68	120,51	6 240 000,00	85,48	32,14	0,00%	Favorable
Monto de las cargas sociales	2 928 192,00	2 928 192,00	F	2 928 192,00	188,03	56,55	2 928 192,00	40,11	15,08	0,00%	Favorable
Baterías	74 499,53	349 216,54	F	74 499,53	4,78	1,44	349 216,54	4,78	1,80	-78,67%	Favorable
Costo de la carga del extintor por año	9 586,80	9 586,80	F	9 586,80	0,62	0,19	9 586,80	0,13	0,05	0,00%	Favorable
Costo de los derechos de circulación	34 592,37	34 592,37	F	34 592,37	2,22	0,67	34 592,37	0,47	0,18	0,00%	Favorable
Costo de los seguros de carga por año	118 369,28	118 369,28	F	118 369,28	7,60	2,29	118 369,28	1,62	0,61	0,00%	Favorable
Costo de los seguros del camión por año	1 307 507,44	1 307 507,44	F	1 307 507,44	83,96	25,25	1 307 507,44	17,91	6,73	0,00%	Favorable
Costos de administración por año	1 198 350,00	1 198 350,00	F	1 198 350,00	76,95	23,14	1 198 350,00	16,42	6,17	0,00%	Favorable
Alquiler de predio y seguridad anual	434 601,60	434 601,60	F	434 601,60	27,91	8,39	434 601,60	5,95	2,24	0,00%	Favorable
Total RTV por año	22 450,16	22 450,16	F	22 450,16	1,44	0,43	22 450,16	0,31	0,12	0,00%	Favorable
Depreciación anual del camión	1 620 000,00	1 620 000,00	F	1 620 000,00	104,02	31,29	1 620 000,00	22,19	8,34	0,00%	Favorable
Depreciación anual del remolque	1 100 000,00	1 100 000,00	F	1 100 000,00	70,63	21,24	1 100 000,00	15,07	5,66	0,00%	Favorable
Costo fijo total				15 088 149,17	968,85	291,38	15 362 866,18	210,45	79,12	-1,79%	Favorable

Costo variable

Costo del financiamiento anual sobre la inversión en la unidad de transporte	1 764 000,00	1 764 000,00	F	1 764 000,00	113,27	34,07	1 764 000,00	24,16	9,08	0,00%	Favorable
Viáticos	6 570 000,00	6 570 000,00	V	6 570 000,00	421,88	126,88	6 570 000,00	90,00	33,83	0,00%	Favorable
Costo anual del lavado del motor	127 824,00	127 824,00	V	127 824,00	8,21	2,47	127 824,00	1,75	0,66	0,00%	Favorable
Costo anual del lavado de la carrocería del camión	1 200 957,61	1 200 957,61	V	1 200 957,61	77,12	23,19	1 200 957,61	16,45	6,18	0,00%	Favorable
Costo anual del lavado de la carrocería del remolque	561 837,61	561 837,61	V	561 837,61	36,08	10,85	561 837,61	7,70	2,89	0,00%	Favorable
Costo diesel al año	5 725 536,00	26 838 450,00	V	5 725 536,00	367,65	110,57	26 838 450,00	367,65	138,21	-78,67%	Favorable
Costo del aceite por kilómetro	13,60	13,60	V	211 733,33	13,60	4,09	992 499,97	13,60	5,11	-78,67%	Favorable
Costo de filtros por kilómetro	5,30	5,30	V	82 519,57	5,30	1,59	386 810,50	5,30	1,99	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del aceite para la caja de cambios	1,66	1,66	V	25 897,40	1,66	0,50	121 394,04	1,66	0,63	-78,67%	Favorable
Costo por Kilometro del cambio de aceite del diferencial	4,23	4,23	V	65 853,89	4,23	1,27	308 690,13	4,23	1,59	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de las llantas del camión	40,00	40,00	V	622 933,33	40,00	12,03	2 920 000,00	40,00	15,04	-78,67%	Favorable
Costo de la reparación de llantas por kilómetro	6,07	6,07	V	94 552,38	6,07	1,83	443 214,29	6,07	2,28	-78,67%	Favorable
Costo de engrase de camión por kilómetro	6,22	6,22	V	96 851,76	6,22	1,87	453 992,62	6,22	2,34	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del averhaul	16,82	16,82	V	261 913,18	16,82	5,06	1 227 718,05	16,82	6,32	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación de la bomba para el agua	2,03	2,03	V	31 641,92	2,03	0,61	148 321,49	2,03	0,76	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del cambio de termostatos	0,43	0,43	V	6 738,50	0,43	0,13	31 586,71	0,43	0,16	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de reparación del fan clutch	3,26	3,26	V	50 707,63	3,26	0,98	237 692,02	3,26	1,22	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la calibración del motor	0,90	0,90	V	14 052,22	0,90	0,27	65 869,80	0,90	0,34	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación del sistema eléctrico: arrancador y alternador.	15,54	15,54	V	242 086,03	15,54	4,68	1 134 778,27	15,54	5,84	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación del sistema eléctrico: computadora.	7,14	7,14	V	111 180,16	7,14	2,15	521 156,98	7,14	2,68	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación de sensores	4,43	4,43	V	68 948,15	4,43	1,33	323 194,44	4,43	1,66	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación de luces y escobillas del camión	6,39	6,39	V	99 577,24	6,39	1,92	466 768,33	6,39	2,40	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del mantenimiento del diferencial	11,76	11,76	V	183 168,26	11,76	3,54	858 601,22	11,76	4,42	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación de las barras de transmisión y uniones	6,18	6,18	V	96 210,71	6,18	1,86	450 987,72	6,18	2,32	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de los repuestos para la reparación de la caja de transmisión	13,56	13,56	V	211 218,90	13,56	4,08	990 088,58	13,56	5,10	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la mano de obra de la reparación de la caja de transmisión	0,49	0,49	V	7 606,02	0,49	0,15	35 653,24	0,49	0,18	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación del conjunto del clutch	4,65	4,65	V	72 448,28	4,65	1,40	339 601,29	4,65	1,75	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación de fibras y pines del camión	2,10	2,10	V	32 635,10	2,10	0,63	152 977,04	2,10	0,79	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación de los pulmones	2,41	2,41	V	37 490,54	2,41	0,72	175 736,88	2,41	0,91	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de los seis ajustadores (conocidos en el sector como rash)	1,40	1,40	V	21 871,65	1,40	0,42	102 523,35	1,40	0,53	-78,67%	Favorable

Costo por kilómetro de reparación de levas y cojinete	3,71	3,71	V	57 701,18	3,71	1,11	270 474,29	3,71	1,39	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación de las mangueras del sistema de frenos	2,07	2,07	V	32 226,18	2,07	0,62	151 060,20	2,07	0,78	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación de retenedores de frenos	2,68	2,68	V	41 741,67	2,68	0,81	195 664,07	2,68	1,01	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación de tambores de frenos	5,04	5,04	V	78 553,49	5,04	1,52	368 219,49	5,04	1,90	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación de cojinetes (roles) y camisas de frenos	2,06	2,06	V	32 049,39	2,06	0,62	150 231,51	2,06	0,77	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de las válvulas de aire de los frenos	4,35	4,35	V	67 759,38	4,35	1,31	317 622,08	4,35	1,64	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la mano de obra de la reparación de frenos	4,76	4,76	V	74 158,73	4,76	1,43	347 619,05	4,76	1,79	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación del sistema de dirección hidráulica	3,85	3,85	V	60 025,43	3,85	1,16	281 369,21	3,85	1,45	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación de la bomba hidráulica	0,60	0,60	V	9 269,84	0,60	0,18	43 452,38	0,60	0,22	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación de los pines y bushing del sistema de dirección	5,41	5,41	V	84 206,77	5,41	1,63	394 719,25	5,41	2,03	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del tramado y balanceo en el sistema de dirección	0,16	0,16	V	2 567,03	0,16	0,05	12 032,97	0,16	0,06	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación de las mangueras en el sistema de dirección hidráulica	0,61	0,61	V	9 531,26	0,61	0,18	44 677,76	0,61	0,23	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del mantenimiento del radiador	2,42	2,42	V	37 745,44	2,42	0,73	176 931,74	2,42	0,91	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del mantenimiento del intercooler	3,94	3,94	V	61 311,81	3,94	1,18	287 399,09	3,94	1,48	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del mantenimiento de la carrocería y escape	16,37	16,37	V	254 874,14	16,37	4,92	1 194 722,53	16,37	6,15	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de reparación de la suspensión	20,72	20,72	V	322 610,85	20,72	6,23	1 512 238,37	20,72	7,79	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de mano de obra por la reparación de la suspensión del camión	2,39	2,39	V	37 164,93	2,39	0,72	174 210,62	2,39	0,90	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del mantenimiento de la tomamesa	2,50	2,50	V	38 944,29	2,50	0,75	182 551,34	2,50	0,94	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación del freno de motor	1,98	1,98	V	30 819,28	1,98	0,60	144 465,35	1,98	0,74	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de reposición de la lona	3,18	3,18	V	49 541,74	3,18	0,96	232 226,90	3,18	1,20	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del mantenimiento de la plancha del remolque	2,31	2,31	V	36 029,64	2,31	0,70	168 888,95	2,31	0,87	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del mantenimiento de la carrocería del remolque	4,58	4,58	V	71 306,47	4,58	1,38	334 249,08	4,58	1,72	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del mantenimiento del sistema eléctrico	3,71	3,71	V	57 729,89	3,71	1,11	270 608,87	3,71	1,39	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del mantenimiento de la suspensión del remolque	13,88	13,88	V	216 168,51	13,88	4,17	1 013 289,90	13,88	5,22	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la mano de obra por reparación de la suspensión del remolque	11,90	11,90	V	185 325,52	11,90	3,58	868 713,37	11,90	4,47	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del mantenimiento de las fibras del remolque	7,31	7,31	V	113 805,13	7,31	2,20	533 461,54	7,31	2,75	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación de los pulmones del remolque	1,83	1,83	V	28 424,74	1,83	0,55	133 240,99	1,83	0,69	-78,67%	Favorable

Costo por kilómetro de la reparación de los rash de frenos del remolque	2,12	2,12	V	32 953,28	2,12	0,64	154 468,51	2,12	0,80	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de reparar levas y cambiar bushing en remolque	2,47	2,47	V	38 467,33	2,47	0,74	180 315,59	2,47	0,93	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de reparar mangueras de frenos del remolque	1,09	1,09	V	17 042,77	1,09	0,33	79 888,00	1,09	0,41	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la rectificación de tambores del remolque	7,51	7,51	V	116 949,53	7,51	2,26	548 200,94	7,51	2,82	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro por reparar retenedores de frenos del remolque	1,79	1,79	V	27 802,28	1,79	0,54	130 323,20	1,79	0,67	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación de cojinetes (roles) del remolque	1,71	1,71	V	26 682,58	1,71	0,52	125 074,58	1,71	0,64	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de la reparación de válvulas para aire en los frenos del remolque	1,28	1,28	V	19 946,43	1,28	0,39	93 498,88	1,28	0,48	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del mantenimiento de soportes (patas) del remolque	1,22	1,22	V	19 015,06	1,22	0,37	89 133,09	1,22	0,46	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del engrase del remolque	6,81	6,81	V	106 024,63	6,81	2,05	496 990,47	6,81	2,56	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro de las llantas del remolque	18,38	18,38	V	286 204,66	18,38	5,53	1 341 584,36	18,38	6,91	-78,67%	Favorable
Costo por kilómetro del financiamiento por el capital de trabajo	31,82	31,82	V	495 596,04	31,82	9,57	2 323 106,46	31,82	11,96	-78,67%	Favorable
Costo variable total				21 978 268,70	1 411,28	424,44	65 319 851,14	894,79	336,39	-66,35%	Favorable
Utilidad											
Utilidad estimada	212,16	212,16		3 303 973,63	212,16	63,81	15 487 376,39	212,16	79,76	-78,67%	Desfavorable
Precio de venta del servicio											
Precio de venta del servicio por quinta						402,47			495,26	-18,74%	Desfavorable

Fuente: Elaboración propia.

d. Posición financiera y resultados anuales estimados para el empresario

Sector de servicios: Transporte de carga
Transporte de granos a granel en Costa Rica
Modelo estándar de gestión y medición de resultados propios del empresario

Posición financiera y resultados anuales esperados, con base en la información que se insertó en el modelo:

Fecha de aplicación: 19-May-13

Estado de Resultados esperado por el período de un año (Cifras en colones costarricenses)	Cifras propias del empresario	Cifras estándar	Variación respecto al estándar	Análisis de la variación
---	-------------------------------	-----------------	--------------------------------	--------------------------

Parámetros del volumen de actividad: (cifras en unidades)				
Cantidad de transportes al año por cada unidad	97,33	365,00	-73,33%	Desfavorable
Cantidad de transportes promedio mensual por cada unidad	8,11	30,42	-73,33%	
Quintales transportados en el año por unidad	51 781,33	194 180,00	-73,33%	Desfavorable
Quintales promedio transportados por mes por unidad	4 315,11	16 181,67	-73,33%	
Kilómetros recorridos en el año por unidad	15 573,33	73 000,00	-78,67%	Favorable
Kilómetros recorridos en promedio mensual por unidad	1 297,78	6 083,33	-78,67%	

Ventas				
Precio promedio facturado por unidad	402,47	495,26	-18,74%	Desfavorable
Ingreso anualizado por unidad	20 840 601,09	96 170 093,71	-78,33%	Desfavorable
Costos y Gastos				
Costo variable total	21 978 268,70	65 319 851,14	-66,35%	Favorable
Costo fijo total	15 088 149,17	15 362 866,18	-1,79%	Favorable
Total costos y gastos	37 066 417,87	80 682 717,32	-54,06%	Favorable
Utilidad neta estimada antes de impuestos	(16 225 816,77)	15 487 376,39	-204,77%	Desfavorable

Balance de Situación estimado para una unidad de servicio al inicio de actividades (Cifras en colones costarricenses)	Cifras propias del empresario	Cifras estándar	Variación respecto al estándar	Análisis de la variación
--	-------------------------------	-----------------	--------------------------------	--------------------------

Activo Corriente				
Caja (equivalente a una semana de crédito)	400 780,79	1 849 424,88	-78,33%	Desfavorable
Cuentas por cobrar (1 mes de crédito)	1 736 716,76	8 014 174,48	-78,33%	Desfavorable
Inventario (5% del costo variable total)	1 098 913,43	3 265 992,56	-66,35%	Desfavorable
Total activo corriente	3 236 410,98	13 129 591,91	-75,35%	Desfavorable
Activo No Corriente				
Camión	13 500 000,00	13 500 000,00	0,00%	Favorable
Remolque	11 000 000,00	11 000 000,00	0,00%	Favorable
Total activo no corriente	24 500 000,00	24 500 000,00	0,00%	Favorable
Total Activo	27 736 410,98	37 629 591,91	-26,29%	Desfavorable

Pasivo y Patrimonio				
Pasivo Corriente				
Cuentas por pagar (2% de los costos totales anuales)	741 328,36	1 613 654,35	-54,06%	Favorable
Total pasivo corriente	741 328,36	1 613 654,35	-54,06%	Favorable
Pasivo No Corriente				
Documentos por pagar (deuda sobre el valor del activo no corriente)	7 350 000,00	7 350 000,00	0,00%	Favorable
Total pasivo no corriente	7 350 000,00	7 350 000,00	0,00%	Favorable
Total Pasivo	8 091 328,36	8 963 654,35	-9,73%	
Patrimonio				
Capital social y otros aportes	19 645 082,63	28 665 937,57	-31,47%	Desfavorable
Total del patrimonio	19 645 082,63	28 665 937,57	-31,47%	Desfavorable
Total pasivo y patrimonio	27 736 410,98	37 629 591,91	-26,29%	Desfavorable

Indicadores financieros de gestión:	Cifras propias del empresario	Cifras estándar	Variación respecto al estándar	Análisis de la variación
1) Rendimiento sobre el patrimonio	-82,59%	54,03%	-252,88%	Desfavorable
Utilidad neta	(16 225 816,77)	15 487 376,39		
Patrimonio	19 645 082,63	28 665 937,57		
2) Rotación del activo total	0,75	2,56	-70,60%	Desfavorable
Ventas netas	20 840 601,09	96 170 093,71		
Activo total	27 736 410,98	37 629 591,91		
3) Margen de utilidad neta	-77,86%	16,10%	-583,46%	Desfavorable
Utilidad neta	(16 225 816,77)	15 487 376,39		
Ventas netas	20 840 601,09	96 170 093,71		
4) Incidencia de apalancamiento	1,41	1,31	7,56%	Desfavorable
Activo total	27 736 410,98	37 629 591,91		
Patrimonio	19 645 082,63	28 665 937,57		

Fuente: Elaboración propia.

e. Análisis de riesgo del negocio

Resultado:

Posición del empresario respecto a la posibilidad de una quiebra:

Quiebra muy poco probable

Análisis Discriminante

Modelo de evaluación de quiebras con cuatro indicadores

Cálculo del modelo discriminante:

Criterios de evaluación:

- 1) $Z > 6$ Posibilidad de quiebra muy remota
- 2) $3 \leq Z \leq 6$ Quiebra muy poco probable
- 3) $2 \leq Z < 3$ Alta posibilidad de quiebra
- 4) $Z < 2$ Empresa técnicamente en quiebra

Datos del cálculo:

Z de la empresa estándar u objetivo 8,27

Z del empresario 3,98

Posición del empresario respecto a la posibilidad de una quiebra:

Quiebra muy poco probable

Cálculo con los datos del modelo de gestión estándar para la actividad

Factor	Índice	Datos del modelo de gestión	Valor del Índice	Coeficiente	Resultado		
X_1	$\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Total activo}}$	$\frac{11\,515\,937,57}{37\,629\,591,91}$	0,31	*	6,56	=	2,01
X_2	$\frac{\text{Utilidades retenidas (10\% de un año)}}{\text{Total activo}}$	$\frac{1\,548\,737,64}{37\,629\,591,91}$	0,04	*	3,26	=	0,13
X_3	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos (1 año)}}{\text{Total activo}}$	$\frac{15\,487\,376,39}{37\,629\,591,91}$	0,41	*	6,72	=	2,77
X_4	$\frac{\text{Total patrimonio}}{\text{Total pasivo}}$	$\frac{28\,665\,937,57}{8\,963\,654,35}$	3,20	*	1,05	=	3,36
Z de la empresa estándar u objetivo						=	8,27

Cálculo con los datos de la actividad del empresario

Factor	Índice	Datos del modelo de gestión	Valor del Índice	Coeficiente	Resultado		
X_1	$\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Total activo}}$	$\frac{2\,495\,082,63}{27\,736\,410,98}$	0,09	*	6,56	=	0,59
X_2	$\frac{\text{Utilidades retenidas (10\% de un año)}}{\text{Total activo}}$	$\frac{330\,397,36}{27\,736\,410,98}$	0,01	*	3,26	=	0,04
X_3	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos (1 año)}}{\text{Total activo}}$	$\frac{3\,303\,973,63}{27\,736\,410,98}$	0,12	*	6,72	=	0,80
X_4	$\frac{\text{Total patrimonio}}{\text{Total pasivo}}$	$\frac{19\,645\,082,63}{8\,091\,328,36}$	2,43	*	1,05	=	2,55
Z del empresario		=					3,98

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3: CÁLCULO DE LOS ÍNDICES POR EMPRESA

La matriz de medición cuantitativa, por empresa, resume la conformación del índice “Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE)”, el cual se encuentra compuesto por, el “Índice de aplicación de los conceptos de la administración estratégica (Iacae)” y el “Índice de la posición competitiva (IPCo)”. Ambos, se utilizan para el cálculo del NAAE de cada empresario. A continuación, se presentan los cuadros de las treinta y tres empresas seleccionadas.

Empresa 1



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%	
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7			
Marco estratégico (ME):				3,20%	92,50%								
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	7	88,8%								88,75%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	7	93,8%								93,75%		
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	95,0%								95,00%	0,22 2,96%	
Análisis continuo del entorno (ACE):				4,00%	66,68%								
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	6	75,0%							75,00%			
Variación en los precios	7,14%	4	50,0%				50,00%						
Formas de prestar el servicio.	7,14%	6	75,0%							75,00%			
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%							75,00%			
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	5	60,0%					60,00%					
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%							80,00%			
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	5	68,5%					68,50%					
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%							75,00%			
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%				50,00%						
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	6	75,0%							75,00%			
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	1	0,0%	0,00%									
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	4	50,0%				50,00%						
Formación de la estrategia (FE):				19,50%	85,90%								
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	7	85,9%								85,90%	1,37 16,75%	
Ejecución de la estrategia (EE):				23,30%	77,50%								
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de capacitación	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Porcentaje de crecimiento	10,00%	3	40,0%										
Acciones para la diversificación	10,00%	6	75,0%				40,00%			75,00%			
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	3	40,0%				40,00%						
Variación de la estrategia.	10,00%	2	20,0%				20,00%						
Posición competitiva (PC):				50,00%	51,61%								
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	4	55,9%				55,89%						
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	98,7%								98,68%		
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	100,0%								100,00%		
Monto promedio facturado por mes en el último año/estándar	14,00%	4	47,4%				47,42%						
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	3	40,0%				40,00%						
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	5	60,0%					60,00%					
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	85,7%							85,71%			
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	2	20,3%				20,26%						
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	2	27,8%				27,76%						
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%								100,00%		
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%								100,00%		
RANGOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS													
Muy bajo	0 A 1,00												
Bajo	1,01 A 2,00												
Algo bajo	2,01 A 3,00												
Intermedio	3,01 A 4,00												
Algo alto	4,01 A 5,00												
Alto	5,01 A 6,00												
Muy alto	6,01 A 7,00												
				Calificación							4,99	66,24%	
				Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):							Algo alto		

Empresa 2



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%	
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7			
Marco estratégico (ME):													
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	7	89,3%								89,25%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	100,0%								100,00%	0,22	3,09%
Análisis continuo del entorno (ACE):													
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	7	87,5%								87,50%		
Variación en los precios	7,14%	4	50,0%				50,00%						
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%								100,00%		
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%						75,00%				
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	3	40,0%			40,00%							
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	3	40,0%			40,00%							
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	7	87,5%								87,50%		
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%						75,00%				
Nivel de endeudamiento.	7,14%	4	50,0%				50,00%						
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	2	25,0%		25,00%								
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	6	75,0%						75,00%				
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%				
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	4	50,0%				50,00%					0,21	2,66%
Formación de la estrategia (FE):													
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	7	97,7%								97,69%	1,37	19,05%
Ejecución de la estrategia (EE):													
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	5	66,7%					66,67%					
Nivel de capacitación	10,00%	6	75,0%						75,00%				
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%								
Acciones para la diversificación	10,00%	2	25,0%		25,00%								
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	2	20,0%		20,00%								
Variación de la estrategia.	10,00%	2	20,0%		20,00%							1,10	14,60%
Posición competitiva (PC):													
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	5	65,8%					65,75%					
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	100,0%								100,00%		
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	6	80,0%						80,00%				
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	3	38,7%			38,68%							
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%								
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%								
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	79,6%						79,59%				
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	2	19,0%		19,04%								
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	40,7%			40,72%							
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	6	83,3%						83,33%				
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%								100,00%	2,03	27,57%
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS													
Muy bajo	0 A 1,00												
Bajo	1,01 A 2,00												
Algo bajo	2,01 A 3,00												
Intermedio	3,01 A 4,00												
Algo alto	4,01 A 5,00												
Alto	5,01 A 6,00												
Muy alto	6,01 A 7,00												
Calificación										4,92	66,96%		
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto			

Empresa 3



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa

Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión de las empresas

15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7		
Marco estratégico (ME):												
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	63,4%					63,42%				
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	5	58,0%					58,00%				
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	5	58,4%					58,40%			0,16	1,92%
Análisis continuo del entorno (ACE):												
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	6	78,0%						78,00%			
Variación en los precios	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Formas de prestar el servicio.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	5	60,0%					60,00%				
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	5	62,5%					62,50%				
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	2	25,0%		25,00%							
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	4	50,0%				50,00%				0,22	2,93%
Formación de la estrategia (FE):												
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	4	50,77%				50,77%				0,78	9,90%
Ejecución de la estrategia (EE):												
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de capacitación	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%							
Acciones para la diversificación	10,00%	6	75,0%						75,00%			
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	2	20,0%		20,00%							
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%					1,28	17,59%
Posición competitiva (PC):												
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	4	49,3%				49,32%					
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	94,0%							93,98%		
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	100,0%							100,00%		
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	3	37,4%			37,43%						
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%							
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%							
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	5	63,3%					63,27%				
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	2	15,2%		15,23%							
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	2	22,2%		22,21%							
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%		
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%	1,79	22,64%
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS												
Muy bajo	0 A 1,00											
Bajo	1,01 A 2,00											
Algo bajo	2,01 A 3,00											
Intermedio	3,01 A 4,00											
Algo alto	4,01 A 5,00											
Alto	5,01 A 6,00											
Muy alto	6,01 A 7,00											
Calificación										4,23	54,98%	
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Intermedio		

Empresa 4



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%			
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7					
Marco estratégico (ME):															
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	60,9%					60,92%				0,19	2,46%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	6	71,8%						71,75%						
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	98,0%							98,00%					
Análisis continuo del entorno (ACE):															
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	6	75,0%							75,00%		0,22	2,93%		
Variación en los precios	7,14%	2	25,0%		25,00%										
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%					
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%					
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%					
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%							80,00%					
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	6	75,0%							75,00%					
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	4	50,0%				50,00%								
Nivel de endeudamiento.	7,14%	4	50,0%				50,00%								
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	7	100,0%							100,00%					
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	6	75,0%							75,00%					
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	6	80,0%							80,00%					
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	4	50,0%				50,00%								
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	5	66,7%					66,67%							
Formación de la estrategia (FE):															
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	75,9%						75,90%					1,17	14,80%
Ejecución de la estrategia (EE):															
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	5	66,7%					66,67%						0,79	9,75%
Nivel de presencia (metas)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de capacitación	10,00%	2	25,0%		25,00%										
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%										
Acciones para la diversificación	10,00%	1	0,0%	0,00%											
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%											
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%									
Posición competitiva (PC):															
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	5	65,8%					65,75%				1,91	24,76%		
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	100,0%							100,00%					
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	100,0%							100,00%					
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	4	43,7%				43,67%								
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%										
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%										
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	7	89,8%							89,80%					
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	2	22,8%		22,85%										
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	2	24,1%		24,06%										
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%					
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%					
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS															
Muy bajo	0 A 1,00														
Bajo	1,01 A 2,00														
Algo bajo	2,01 A 3,00														
Intermedio	3,01 A 4,00														
Algo alto	4,01 A 5,00														
Alto	5,01 A 6,00														
Muy alto	6,01 A 7,00														
Calificación										4,28	54,70%				
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Intermedio					

Empresa 5



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%			
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7					
Marco estratégico (ME):															
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	66,4%					66,42%				0,18	2,49%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	5	69,3%					69,25%							
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	98,0%							98,00%					
Análisis continuo del entorno (ACE):															
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	5	65,5%					65,50%				0,21	2,83%		
Variación en los precios	7,14%	2	25,0%	25,00%							100,00%				
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%								100,00%				
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	7	100,0%								100,00%				
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%								100,00%				
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%						
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	5	68,5%					68,50%							
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	4	50,0%				50,00%								
Nivel de endeudamiento.	7,14%	4	50,0%				50,00%								
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	6	75,0%							75,00%					
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	7	100,0%								100,00%				
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%					60,00%							
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	4	50,0%				50,00%								
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	5	66,7%					66,67%							
Formación de la estrategia (FE):															
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	71,5%						71,54%					1,17	13,95%
Ejecución de la estrategia (EE):															
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	5	66,7%					66,67%				0,82	10,21%		
Nivel de presencia (metas)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de capacitación	10,00%	2	25,0%	25,00%											
Porcentaje de crecimiento	10,00%	3	40,0%			40,00%									
Acciones para la diversificación	10,00%	1	0,0%	0,00%											
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%											
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%									
Posición competitiva (PC):															
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	6	78,9%						78,90%			1,93	24,72%		
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	99,6%							99,62%					
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	100,0%								100,00%				
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	4	46,2%				46,17%								
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%											
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%											
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	81,6%						81,63%						
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	2	15,2%	15,23%											
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	2	22,2%	22,21%											
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%					
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%					
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS															
Muy bajo	0 A 1,00														
Bajo	1,01 A 2,00														
Algo bajo	2,01 A 3,00														
Intermedio	3,01 A 4,00														
Algo alto	4,01 A 5,00														
Alto	5,01 A 6,00														
Muy alto	6,01 A 7,00														
Calificación										4,30	54,20%				
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Intermedio					

Empresa 6



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%	
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7			
Marco estratégico (ME):													
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	66,4%					66,42%					
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	6	71,8%						71,75%				
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	100,0%							100,00%		0,19	2,54%
Análisis continuo del entorno (ACE):													
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	7	87,5%								87,50%		
Variación en los precios	7,14%	4	50,0%			50,00%					100,00%		
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%								100,00%		
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	7	100,0%								100,00%		
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%								100,00%		
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%				
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	7	87,5%								87,50%		
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%							75,00%			
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%							75,00%			
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	6	75,0%							75,00%			
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	5	62,0%					62,00%					
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	6	80,0%							80,00%			
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%							75,00%			
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	3	33,3%			33,33%						0,24	3,09%
Formación de la estrategia (FE):													
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	7	94,62%							94,62%		1,37	18,45%
Ejecución de la estrategia (EE):													
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de capacitación	10,00%	4	50,0%				50,00%						
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%								
Acciones para la diversificación	10,00%	2	25,0%		25,00%								
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	2	20,0%		20,00%								
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%						1,12	15,26%
Posición competitiva (PC):													
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	4	49,3%				49,32%						
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	100,0%								100,00%		
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	90,0%								90,00%		
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	3	34,9%			34,94%							
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%								
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%								
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	77,8%							77,55%			
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	2	19,0%		19,04%								
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	2	18,5%		18,51%								
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%								100,00%		
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%								100,00%	1,80	21,72%
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS													
Muy bajo	0 A 1,00												
Bajo	1,01 A 2,00												
Algo bajo	2,01 A 3,00												
Intermedio	3,01 A 4,00												
Algo alto	4,01 A 5,00												
Alto	5,01 A 6,00												
Muy alto	6,01 A 7,00												
Calificación										4,71	61,06%		
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto			

Empresa 7



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%	
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7			
Marco estratégico (ME):													
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	70,6%					70,58%					
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	6	71,8%						71,75%				
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	88,0%							88,00%		0,19	2,46%
Análisis continuo del entorno (ACE):													
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	7	87,5%								87,50%		
Variación en los precios	7,14%	2	25,0%	25,00%									
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%								100,00%		
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	7	100,0%								100,00%		
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%								100,00%		
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%				
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	7	87,5%								87,50%		
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%							75,00%			
Nivel de endeudamiento.	7,14%	4	50,0%				50,00%						
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	7	100,0%								100,00%		
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	6	75,0%							75,00%			
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	6	80,0%							80,00%			
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%							75,00%			
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	3	33,3%			33,33%						0,23	3,05%
Formación de la estrategia (FE):													
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	7	100,0%							100,00%		1,37	19,50%
Ejecución de la estrategia (EE):													
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%								100,00%		
Nivel de capacitación	10,00%	6	75,0%							75,00%			
Porcentaje de crecimiento	10,00%	3	40,0%			40,00%							
Acciones para la diversificación	10,00%	4	50,0%				50,00%						
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	2	20,0%	20,00%									
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%	40,00%								1,23	16,89%
Posición competitiva (PC):													
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	5	59,2%					59,18%					
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	100,0%								100,00%		
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	6	75,0%							75,00%			
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	3	39,9%			39,93%							
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	3	40,0%			40,00%							
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%									
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	7	91,8%								91,84%		
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	2	24,4%	24,37%									
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	33,3%			33,32%							
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%								100,00%		
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%								100,00%	2,05	25,74%
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS													
Muy bajo	0 A 1,00												
Bajo	1,01 A 2,00												
Algo bajo	2,01 A 3,00												
Intermedio	3,01 A 4,00												
Algo alto	4,01 A 5,00												
Alto	5,01 A 6,00												
Muy alto	6,01 A 7,00												
Calificación										5,07	67,64%		
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto			

Empresa 8



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7		
Marco estratégico (ME):												
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	7	89,3%							89,25%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	100,0%							100,00%	0,22	3,09%
Análisis continuo del entorno (ACE):												
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	7	87,5%							87,50%		
Variación en los precios	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	3	40,0%			40,00%						
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	3	40,0%			40,00%						
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	7	87,5%							87,50%		
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Nivel de endeudamiento.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	2	25,0%		25,00%							
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	6	80,0%						80,00%			
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	5	66,7%					66,67%			0,20	2,65%
Formación de la estrategia (FE):												
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	7	98,5%							98,46%	1,37	19,20%
Ejecución de la estrategia (EE):												
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de capacitación	10,00%	6	75,0%						75,00%			
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%							
Acciones para la diversificación	10,00%	2	25,0%		25,00%							
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%								
Variación de la estrategia.	10,00%	2	20,0%		20,00%						1,07	14,14%
Posición competitiva (PC):												
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	4	49,3%				49,32%					
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	100,0%							100,00%		
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	5	65,0%					65,00%				
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	3	34,9%			34,94%						
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	3	40,0%			40,00%						
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%							
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	5	65,3%					65,31%				
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	7,8%	7,62%								
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	2	27,8%		27,76%							
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	6	78,9%						78,95%			
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%	1,70	22,85%
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS												
Muy bajo	0 A 1,00											
Bajo	1,01 A 2,00											
Algo bajo	2,01 A 3,00											
Intermedio	3,01 A 4,00											
Algo alto	4,01 A 5,00											
Alto	5,01 A 6,00											
Muy alto	6,01 A 7,00											
Calificación										4,56	61,92%	
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto		

Empresa 9



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%			
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7					
Marco estratégico (ME):															
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	7	91,3%								91,25%	0,22	2,99%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	7	91,3%								91,25%				
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	98,0%								98,00%				
Análisis continuo del entorno (ACE):															
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	7	87,5%								87,50%	0,22	2,86%		
Variación en los precios	7,14%	4	50,0%				50,00%								
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%								100,00%				
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	7	100,0%								100,00%				
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%								100,00%				
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%							80,00%					
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	6	75,0%							75,00%					
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	4	50,0%				50,00%								
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%							75,00%					
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%				50,00%								
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	4	50,0%				50,00%								
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%					60,00%							
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%							75,00%					
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	4	50,0%				50,00%								
Formación de la estrategia (FE):															
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	7	93,8%								93,85%			1,37	18,30%
Ejecución de la estrategia (EE):															
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%								100,00%			1,10	14,60%
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%								100,00%				
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%								100,00%				
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%								100,00%				
Nivel de capacitación	10,00%	6	75,0%							75,00%					
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%										
Acciones para la diversificación	10,00%	2	25,0%		25,00%										
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%											
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%									
Posición competitiva (PC):															
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	5	59,2%					59,18%				1,99	24,45%		
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	100,0%								100,00%				
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	5	70,0%					70,00%							
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	3	36,2%			36,19%									
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%										
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%										
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	5	69,4%					69,39%							
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	2	16,8%		16,76%										
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	31,5%			31,47%									
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%								100,00%				
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%								100,00%				
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS															
Muy bajo	0 A 1,00														
Bajo	1,01 A 2,00														
Algo bajo	2,01 A 3,00														
Intermedio	3,01 A 4,00														
Algo alto	4,01 A 5,00														
Alto	5,01 A 6,00														
Muy alto	6,01 A 7,00														
Calificación										4,89	63,21%				
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto					

Empresa 10



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7		
Marco estratégico (ME):												
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	59,8%					59,75%				
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	5	63,0%					63,00%				
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	88,0%							88,00%	0,18	2,25%
Análisis continuo del entorno (ACE):												
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	5	65,5%					65,50%				
Variación en los precios	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%			
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	5	68,5%					68,50%				
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	2	25,0%		25,00%							
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	3	36,0%			36,00%						
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%					60,00%				
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	5	66,7%					66,67%			0,20	2,65%
Formación de la estrategia (FE):												
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	73,8%						73,85%		1,17	14,40%
Ejecución de la estrategia (EE):												
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (metas)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de capacitación	10,00%	2	25,0%		25,00%							
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%							
Acciones para la diversificación	10,00%	2	25,0%		25,00%							
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%								
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%					0,82	10,33%
Posición competitiva (PC):												
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	32,9%			32,88%						
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	99,6%							99,62%		
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	6	80,0%						80,00%			
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	15,0%		14,97%							
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%							
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%							
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	5	71,4%					71,43%				
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	5,3%	5,33%								
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	2	27,8%		27,76%							
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	6	85,7%						85,71%			
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%	1,64	21,52%
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS												
Muy bajo	0 A 1,00											
Bajo	1,01 A 2,00											
Algo bajo	2,01 A 3,00											
Intermedio	3,01 A 4,00											
Algo alto	4,01 A 5,00											
Alto	5,01 A 6,00											
Muy alto	6,01 A 7,00											
Calificación										4,00	51,14%	
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Intermedio		

Empresa 11



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%	
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7			
Marco estratégico (ME):													
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	3,20%	72,08%					59,75%				0,18	2,31%
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	5	68,5%					68,50%					
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	88,0%							88,00%			
Análisis continuo del entorno (ACE):													
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	4,00%	69,68%							71,75%		0,21	2,79%
Variación en los precios	7,14%	2	25,0%		25,00%								
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%								100,00%		
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	7	100,0%								100,00%		
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%								100,00%		
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%							80,00%			
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	5	68,5%					68,50%					
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	4	50,0%				50,00%						
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%							75,00%			
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%				50,00%						
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	5	62,0%					62,00%					
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%					60,00%					
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	4	50,0%				50,00%						
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	6	83,3%							83,33%			
Formación de la estrategia (FE):													
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	19,50%	75,90%							75,90%		1,17	14,80%
Ejecución de la estrategia (EE):													
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	23,30%	46,83%					66,67%				0,86	10,91%
Nivel de presencia (metas)	10,00%	5	66,7%					66,67%					
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	5	66,7%					66,67%					
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	5	66,7%					66,67%					
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	5	66,7%					66,67%					
Nivel de capacitación	10,00%	2	25,0%										
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		25,00%								
Acciones para la diversificación	10,00%	4	50,0%		20,00%								
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%			50,00%						
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%							
Posición competitiva (PC):													
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	50,00%	40,74%					49,32%				1,68	20,37%
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	99,6%							99,62%			
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	6	80,0%							80,00%			
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	24,3%		24,33%								
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%								
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%								
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	73,5%							73,47%			
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	2	15,2%		15,23%								
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	2	18,5%		18,51%								
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	6	75,0%							75,00%			
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%			
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS													
Muy bajo	0 A 1,00												
Bajo	1,01 A 2,00												
Algo bajo	2,01 A 3,00												
Intermedio	3,01 A 4,00												
Algo alto	4,01 A 5,00												
Alto	5,01 A 6,00												
Muy alto	6,01 A 7,00												
Calificación										4,10	51,18%		
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Intermedio			

Empresa 12



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7		
Marco estratégico (ME):												
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	63,9%					63,92%				
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	6	71,8%						71,75%			
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	100,0%							100,00%	0,19	2,51%
Análisis continuo del entorno (ACE):												
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	6	75,0%							75,00%		
Variación en los precios	7,14%	2	25,0%		25,00%							
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%			
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	2	25,0%		25,00%							
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	3	36,0%			36,00%						
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%					60,00%				
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	6	83,3%						83,33%		0,21	2,81%
Formación de la estrategia (FE):												
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	7	86,2%							86,15%	1,37	16,80%
Ejecución de la estrategia (EE):												
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de capacitación	10,00%	2	25,0%		25,00%							
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%							
Acciones para la diversificación	10,00%	4	50,0%					50,00%				
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%								
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%					1,10	14,80%
Posición competitiva (PC):												
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	29,6%			29,59%						
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	100,0%							100,00%		
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	6	80,0%						80,00%			
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	16,2%		16,22%							
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%							
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%							
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	81,6%						81,63%			
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	7,6%	7,62%								
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	33,3%			33,32%						
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	6	85,7%						85,71%			
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%	1,90	23,04%
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS												
Muy bajo	0 A 1,00											
Bajo	1,01 A 2,00											
Algo bajo	2,01 A 3,00											
Intermedio	3,01 A 4,00											
Algo alto	4,01 A 5,00											
Alto	5,01 A 6,00											
Muy alto	6,01 A 7,00											
Calificación										4,76	59,96%	
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto		

Empresa 13



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%		
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7				
Marco estratégico (ME):														
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	6	84,6%						84,58%		0,20	2,85%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	6	82,5%						82,50%					
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	100,0%							100,00%				
Análisis continuo del entorno (ACE):														
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	6	81,3%						81,25%		0,21	2,76%		
Variación en los precios	7,14%	2	25,0%		25,00%									
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	5	60,0%					60,00%						
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	7	87,5%							87,50%				
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%				50,00%							
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	2	25,0%		25,00%									
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	6	80,0%						80,00%					
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	3	33,3%			33,33%								
Formación de la estrategia (FE):														
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	79,2%						79,23%				1,17	15,45%
Ejecución de la estrategia (EE):														
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%							100,00%			1,17	15,84%
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de capacitación	10,00%	4	50,0%				50,00%							
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%									
Acciones para la diversificación	10,00%	4	50,0%				50,00%							
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	2	20,0%		20,00%									
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%								
Posición competitiva (PC):														
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	2	26,3%		26,30%						1,87	23,98%		
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	100,0%							100,00%				
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	6	80,0%						80,00%					
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	16,2%		16,22%									
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%									
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%									
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	85,7%						85,71%					
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	8,8%	8,76%										
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	37,0%			37,02%								
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%				
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%				
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS														
Muy bajo	0 A 1,00													
Bajo	1,01 A 2,00													
Algo bajo	2,01 A 3,00													
Intermedio	3,01 A 4,00													
Algo alto	4,01 A 5,00													
Alto	5,01 A 6,00													
Muy alto	6,01 A 7,00													
Calificación										4,62	60,89%			
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto				

Empresa 14



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%			
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7					
Marco estratégico (ME):															
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	69,7%					69,67%				0,18	2,54%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	5	68,5%					68,50%							
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	100,0%							100,00%					
Análisis continuo del entorno (ACE):															
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	6	81,3%							81,25%		0,19	2,52%		
Variación en los precios	7,14%	4	50,0%				50,00%								
Formas de prestar el servicio.	7,14%	2	25,0%		25,00%										
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%						75,00%						
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%					
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	7	100,0%							100,00%					
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	6	75,0%						75,00%						
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%						75,00%						
Nivel de endeudamiento.	7,14%	4	50,0%				50,00%								
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	2	25,0%		25,00%										
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	3	36,0%			36,00%									
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	6	80,0%						80,00%						
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%						
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	3	33,3%			33,33%									
Formación de la estrategia (FE):															
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	79,2%						79,23%					1,17	15,45%
Ejecución de la estrategia (EE):															
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%							100,00%				1,17	15,84%
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%							100,00%					
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%							100,00%					
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%							100,00%					
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%							100,00%					
Nivel de capacitación	10,00%	4	50,0%				50,00%								
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%										
Acciones para la diversificación	10,00%	4	50,0%				50,00%								
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	2	20,0%		20,00%										
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%									
Posición competitiva (PC):															
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	32,9%			32,88%						1,90	24,23%		
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	97,7%							97,74%					
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	6	80,0%						80,00%						
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	19,3%		19,34%										
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%										
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%										
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	85,7%						85,71%						
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	8,0%	8,00%											
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	37,0%			37,02%									
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%					
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%					
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS															
Muy bajo	0 A 1,00														
Bajo	1,01 A 2,00														
Algo bajo	2,01 A 3,00														
Intermedio	3,01 A 4,00														
Algo alto	4,01 A 5,00														
Alto	5,01 A 6,00														
Muy alto	6,01 A 7,00														
Calificación										4,61	60,58%				
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto					

Empresa 15



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7		
Marco estratégico (ME):												
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	6	73,8%						73,83%			
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	6	71,8%						71,75%			
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	100,0%							100,00%	0,20	2,62%
Análisis continuo del entorno (ACE):												
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	6	81,3%							81,25%		
Variación en los precios	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%							75,00%		
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	6	80,0%							80,00%		
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%							80,00%		
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	6	75,0%							75,00%		
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%							75,00%		
Nivel de endeudamiento.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	6	75,0%							75,00%		
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	3	36,0%			36,00%						
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%					60,00%				
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%							75,00%		
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	6	83,3%							83,33%	0,22	2,84%
Formación de la estrategia (FE):												
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	7	86,2%							86,15%	1,37	16,80%
Ejecución de la estrategia (EE):												
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de capacitación	10,00%	4	50,0%							50,00%		
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%							
Acciones para la diversificación	10,00%	4	50,0%						50,00%			
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%								
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%					1,14	15,38%
Posición competitiva (PC):												
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	36,2%			36,16%						
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	100,0%							100,00%		
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	90,0%							90,00%		
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	23,7%		23,71%							
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%							
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%							
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	73,5%							73,47%		
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	2	15,2%		15,23%							
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	33,3%			33,32%						
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%		
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%	1,95	24,18%
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS												
Muy bajo	0 A 1,00											
Bajo	1,01 A 2,00											
Algo bajo	2,01 A 3,00											
Intermedio	3,01 A 4,00											
Algo alto	4,01 A 5,00											
Alto	5,01 A 6,00											
Muy alto	6,01 A 7,00											
Calificación										4,87	61,83%	
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto		

Empresa 16



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%		
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7				
Marco estratégico (ME):														
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	6	84,6%						84,58%		0,20	2,85%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	6	82,5%						82,50%					
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	100,0%							100,00%				
Análisis continuo del entorno (ACE):														
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	7	87,5%							87,50%	0,23	3,05%		
Variación en los precios	7,14%	4	50,0%				50,00%							
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%					
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	7	87,5%							87,50%				
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	4	50,0%				50,00%							
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	6	80,0%						80,00%					
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	3	33,3%			33,33%								
Formación de la estrategia (FE):														
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	79,2%						79,23%				1,17	15,45%
Ejecución de la estrategia (EE):														
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%							100,00%	1,21	16,43%		
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de capacitación	10,00%	6	75,0%						75,00%					
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%	20,00%										
Acciones para la diversificación	10,00%	4	50,0%				50,00%							
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	2	20,0%	20,00%										
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%								
Posición competitiva (PC):														
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	39,5%			39,45%					1,95	25,57%		
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	100,0%							100,00%				
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	90,0%							90,00%				
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	28,1%			28,08%								
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%										
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%										
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	77,6%						77,55%					
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	2	19,0%	19,04%										
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	37,0%			37,02%								
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%				
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%				
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS														
Muy bajo	0 A 1,00													
Bajo	1,01 A 2,00													
Algo bajo	2,01 A 3,00													
Intermedio	3,01 A 4,00													
Algo alto	4,01 A 5,00													
Alto	5,01 A 6,00													
Muy alto	6,01 A 7,00													
Calificación										4,76	63,35%			
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto				

Empresa 17



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%		
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7				
Marco estratégico (ME):														
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	66,4%					66,42%			0,17	2,32%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	5	68,5%					68,50%						
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	6	83,0%						83,00%					
Análisis continuo del entorno (ACE):														
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	7	87,5%							87,50%	0,23	2,94%		
Variación en los precios	7,14%	4	50,0%				50,00%							
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%					
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	7	87,5%							87,50%				
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%				50,00%							
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	3	36,0%			36,00%								
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	6	80,0%						80,00%					
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	3	33,3%			33,33%								
Formación de la estrategia (FE):														
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	79,2%						79,23%				1,17	15,45%
Ejecución de la estrategia (EE):														
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%							100,00%	1,21	16,43%		
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de capacitación	10,00%	6	75,0%						75,00%					
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%	20,00%										
Acciones para la diversificación	10,00%	4	50,0%				50,00%							
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	2	20,0%	20,00%										
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%								
Posición competitiva (PC):														
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	32,9%			32,88%					1,95	24,91%		
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	97,7%							97,74%				
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	90,0%							90,00%				
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	22,5%		22,46%									
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%										
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%										
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	7	89,8%							89,80%				
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	12,2%	12,19%										
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	37,0%			37,02%								
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%				
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%				
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS														
Muy bajo	0 A 1,00													
Bajo	1,01 A 2,00													
Algo bajo	2,01 A 3,00													
Intermedio	3,01 A 4,00													
Algo alto	4,01 A 5,00													
Alto	5,01 A 6,00													
Muy alto	6,01 A 7,00													
Calificación										4,73	62,06%			
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto				

Empresa 18



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%		
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7				
Marco estratégico (ME):														
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	66,4%					66,42%			0,18	2,38%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	5	68,5%					68,50%						
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	88,0%						88,00%					
Análisis continuo del entorno (ACE):														
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	6	81,3%						81,25%		0,21	2,67%		
Variación en los precios	7,14%	2	25,0%		25,00%									
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%					
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Nivel de endeudamiento.	7,14%	4	50,0%				50,00%							
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%				50,00%							
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	3	36,0%			36,00%								
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	6	80,0%						80,00%					
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	3	33,3%			33,33%								
Formación de la estrategia (FE):														
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	76,2%						76,15%				1,17	14,85%
Ejecución de la estrategia (EE):														
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%							100,00%			1,17	15,84%
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de capacitación	10,00%	6	75,0%						75,00%					
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%									
Acciones para la diversificación	10,00%	2	25,0%		25,00%									
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	2	20,0%		20,00%									
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%								
Posición competitiva (PC):														
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	29,6%			29,59%					1,94	24,19%		
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	94,0%							93,98%				
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	100,0%							100,00%				
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	20,6%		20,59%									
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%									
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%									
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	73,5%						73,47%					
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	11,8%	11,81%										
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	35,2%			35,17%								
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%				
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%				
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS														
Muy bajo	0 A 1,00													
Bajo	1,01 A 2,00													
Algo bajo	2,01 A 3,00													
Intermedio	3,01 A 4,00													
Algo alto	4,01 A 5,00													
Alto	5,01 A 6,00													
Muy alto	6,01 A 7,00													
Calificación										4,66	59,94%			
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto				

Empresa 19



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7		
Marco estratégico (ME):												
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	66,4%					66,42%				
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	5	68,5%					68,50%				
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	88,0%							88,00%	0,18	2,38%
Análisis continuo del entorno (ACE):												
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	4	53,0%				53,00%					
Variación en los precios	7,14%	2	25,0%	25,00%								
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	5	60,0%					60,00%				
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	4	43,5%				43,50%					
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%					60,00%				
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	5	66,7%					66,67%			0,20	2,59%
Formación de la estrategia (FE):												
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	71,5%						71,54%		1,17	13,95%
Ejecución de la estrategia (EE):												
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (metas)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de capacitación	10,00%	4	50,0%				50,00%					
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%	20,00%								
Acciones para la diversificación	10,00%	2	25,0%		25,00%							
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%								
Variación de la estrategia.	10,00%	2	20,0%	20,00%							0,84	10,45%
Posición competitiva (PC):												
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	4	46,0%				46,03%					
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	95,9%							95,86%		
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	100,0%							100,00%		
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	25,0%	24,96%								
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%								
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%								
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	85,7%						85,71%			
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	14,1%	14,09%								
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	2	27,8%	27,76%								
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	6	85,7%						85,71%			
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%	1,72	23,34%
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS												
Muy bajo	0 A 1,00											
Bajo	1,01 A 2,00											
Algo bajo	2,01 A 3,00											
Intermedio	3,01 A 4,00											
Algo alto	4,01 A 5,00											
Alto	5,01 A 6,00											
Muy alto	6,01 A 7,00											
Calificación										4,11	52,70%	
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Intermedio		

Empresa 20



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%			
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7					
Marco estratégico (ME):															
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	59,8%					59,75%				0,18	2,28%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	5	66,0%					66,00%							
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	88,0%							88,00%					
Análisis continuo del entorno (ACE):															
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	4	53,0%					53,00%				0,21	2,72%		
Variación en los precios	7,14%	4	50,0%					50,00%							
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%								100,00%				
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	7	100,0%								100,00%				
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	6	80,0%							80,00%					
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	7	100,0%								100,00%				
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	4	43,5%					43,50%							
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	4	50,0%					50,00%							
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%							75,00%					
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%					50,00%							
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	4	50,0%					50,00%							
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%							60,00%					
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%							75,00%					
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	5	66,7%					66,67%							
Formación de la estrategia (FE):															
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	71,5%							71,54%				1,17	13,95%
Ejecución de la estrategia (EE):															
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	5	66,7%					66,67%						0,84	10,45%
Nivel de presencia (metas)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de capacitación	10,00%	4	50,0%					50,00%							
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%					20,00%							
Acciones para la diversificación	10,00%	2	25,0%					25,00%							
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%					0,00%							
Variación de la estrategia.	10,00%	2	20,0%					20,00%							
Posición competitiva (PC):															
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	42,7%					42,74%				1,66	21,73%		
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	97,7%								97,74%				
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	6	80,0%							80,00%					
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	18,7%					18,72%							
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%					20,00%							
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%					20,00%							
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	7	93,9%								93,88%				
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	9,1%					9,14%							
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	2	25,9%					25,91%							
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	6	85,7%							85,71%					
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%								100,00%				
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS															
Muy bajo	0 A 1,00														
Bajo	1,01 A 2,00														
Algo bajo	2,01 A 3,00														
Intermedio	3,01 A 4,00														
Algo alto	4,01 A 5,00														
Alto	5,01 A 6,00														
Muy alto	6,01 A 7,00														
Calificación										4,05	51,13%				
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Intermedio					

Empresa 21



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%		
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7				
Marco estratégico (ME):														
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	63,9%					63,92%			0,18	2,47%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	5	69,3%					69,25%						
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	98,0%						98,00%					
Análisis continuo del entorno (ACE):														
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	4	53,0%				53,00%				0,19	2,49%		
Variación en los precios	7,14%	2	25,0%	25,00%										
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%					75,00%						
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%					80,00%						
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	3	37,5%			37,50%								
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	4	50,0%				50,00%							
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%				50,00%							
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	4	50,0%				50,00%							
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	80,0%					60,00%						
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	4	50,0%				50,00%							
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	5	66,7%					66,67%						
Formación de la estrategia (FE):														
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	5	66,2%					66,15%					0,98	12,90%
Ejecución de la estrategia (EE):														
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	5	66,7%					66,67%					0,79	9,86%
Nivel de presencia (metas)	10,00%	5	66,7%					66,67%						
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	5	66,7%					66,67%						
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	5	66,7%					66,67%						
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	5	66,7%					66,67%						
Nivel de capacitación	10,00%	2	25,0%	25,00%										
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%	20,00%										
Acciones para la diversificación	10,00%	2	25,0%	25,00%										
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%										
Variación de la estrategia.	10,00%	2	20,0%	20,00%										
Posición competitiva (PC):														
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	39,5%			39,45%					1,69	22,39%		
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	99,6%						99,62%					
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	90,0%						90,00%					
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	18,1%			18,09%								
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	1	0,0%	0,00%										
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%										
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	7	89,8%						89,80%					
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	9,9%	9,90%										
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	2	27,8%	27,76%										
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	6	75,0%					75,00%						
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%						100,00%					
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS														
Muy bajo	0 A 1,00													
Bajo	1,01 A 2,00													
Algo bajo	2,01 A 3,00													
Intermedio	3,01 A 4,00													
Algo alto	4,01 A 5,00													
Alto	5,01 A 6,00													
Muy alto	6,01 A 7,00													
Calificación										3,83	50,11%			
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Intermedio				

Empresa 22



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7		
Marco estratégico (ME):												
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	4	48,5%				48,50%					
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	4	48,5%				48,50%					
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	98,0%							98,00%		
0,16 2,08%												
Análisis continuo del entorno (ACE):												
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	4	53,0%				53,00%					
Variación en los precios	7,14%	2	25,0%		25,00%							
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%			
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	4	43,5%				43,50%					
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Nivel de endeudamiento.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%					60,00%				
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	5	66,7%					66,67%				
0,19 2,51%												
Formación de la estrategia (FE):												
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	71,5%						71,54%			
1,17 13,95%												
Ejecución de la estrategia (EE):												
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (metas)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de capacitación	10,00%	2	25,0%		25,00%							
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%							
Acciones para la diversificación	10,00%	2	25,0%		25,00%							
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%								
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%						
0,82 10,33%												
Posición competitiva (PC):												
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	39,5%			39,45%						
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	97,7%							97,74%		
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	6	75,0%						75,00%			
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	16,2%		16,22%							
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%							
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%							
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	81,6%						81,63%			
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	9,1%	9,14%								
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	2	18,5%		18,51%							
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%		
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%		
1,65 19,35%												
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS												
Muy bajo	0 A 1,00											
Bajo	1,01 A 2,00											
Algo bajo	2,01 A 3,00											
Intermedio	3,01 A 4,00											
Algo alto	4,01 A 5,00											
Alto	5,01 A 6,00											
Muy alto	6,01 A 7,00											
Calificación										3,99	48,22%	
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Intermedio		

Empresa 23



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%	
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7			
Marco estratégico (ME):													
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	63,9%					63,92%					
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	5	66,0%					66,00%					
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	95,0%							95,00%		0,18	2,40%
Análisis continuo del entorno (ACE):													
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	4	53,0%					53,00%					
Variación en los precios	7,14%	2	25,0%		25,00%								
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%								100,00%		
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%						75,00%				
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%								100,00%		
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%				
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	4	43,5%					43,50%					
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	4	50,0%					50,00%					
Nivel de endeudamiento.	7,14%	4	50,0%					50,00%					
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	2	25,0%		25,00%								
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	2	25,0%		25,00%								
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%					60,00%					
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%				
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	5	66,7%					66,67%				0,18	2,37%
Formación de la estrategia (FE):													
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	76,2%						76,15%			1,17	14,85%
Ejecución de la estrategia (EE):													
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	5	66,7%					66,67%					
Nivel de presencia (metas)	10,00%	5	66,7%					66,67%					
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	5	66,7%					66,67%					
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	5	66,7%					66,67%					
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	5	66,7%					66,67%					
Nivel de capacitación	10,00%	2	25,0%		25,00%								
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%								
Acciones para la diversificación	10,00%	2	25,0%		25,00%								
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%									
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%						0,82	10,33%
Posición competitiva (PC):													
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	2	26,3%		26,30%								
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	99,6%							99,62%			
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	6	80,0%						80,00%				
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	1	12,5%	12,48%									
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%								
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%								
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	77,6%						77,55%				
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	6,1%	6,09%									
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	2	27,8%		27,76%								
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%			
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%		1,55	21,28%
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS													
Muy bajo	0 A 1,00												
Bajo	1,01 A 2,00												
Algo bajo	2,01 A 3,00												
Intermedio	3,01 A 4,00												
Algo alto	4,01 A 5,00												
Alto	5,01 A 6,00												
Muy alto	6,01 A 7,00												
Calificación										3,90	51,23%		
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Intermedio			

Empresa 24



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%		
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7				
Marco estratégico (ME):														
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	6	84,6%						84,58%		0,20	2,75%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	6	82,5%						82,50%					
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	91,0%						91,00%					
Análisis continuo del entorno (ACE):														
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	7	87,5%							87,50%	0,20	2,62%		
Variación en los precios	7,14%	2	25,0%		25,00%									
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%					
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	7	87,5%							87,50%				
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Nivel de endeudamiento.	7,14%	4	50,0%				50,00%							
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	2	25,0%		25,00%									
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	2	25,0%		25,00%									
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	6	80,0%						80,00%					
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	3	33,3%			33,33%								
Formación de la estrategia (FE):														
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	79,2%						79,23%				1,17	15,45%
Ejecución de la estrategia (EE):														
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%							100,00%	1,17	15,84%		
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de capacitación	10,00%	4	50,0%				50,00%							
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%									
Acciones para la diversificación	10,00%	4	50,0%				50,00%							
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	2	20,0%		20,00%									
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%								
Posición competitiva (PC):														
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	2	23,0%			23,01%					1,88	24,08%		
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	100,0%							100,00%				
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	6	85,0%						85,00%					
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	15,0%		14,97%									
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	3	40,0%			40,00%								
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	3	40,0%			40,00%								
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	75,5%						75,51%					
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	6,1%	6,09%										
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	37,0%			37,02%								
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%				
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%				
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS														
Muy bajo	0 A 1,00													
Bajo	1,01 A 2,00													
Algo bajo	2,01 A 3,00													
Intermedio	3,01 A 4,00													
Algo alto	4,01 A 5,00													
Alto	5,01 A 6,00													
Muy alto	6,01 A 7,00													
Calificación										4,62	60,75%			
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto				

Empresa 25



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7		
Marco estratégico (ME):												
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	66,4%					66,42%				
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	5	68,5%					68,50%				
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	6	79,0%						79,00%			
0,17 2,28%												
Análisis continuo del entorno (ACE):												
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Variación en los precios	7,14%	2	25,0%	25,00%								
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%			
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Nivel de endeudamiento.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	3	36,0%			36,00%						
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	6	80,0%						80,00%			
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	3	33,3%			33,33%						
0,21 2,66%												
Formación de la estrategia (FE):												
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	7	86,2%						86,15%			
1,37 16,80%												
Ejecución de la estrategia (EE):												
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de capacitación	10,00%	4	50,0%				50,00%					
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%	20,00%								
Acciones para la diversificación	10,00%	4	50,0%				50,00%					
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%								
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%						
1,14 15,38%												
Posición competitiva (PC):												
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	32,9%			32,88%						
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	100,0%							100,00%		
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	95,0%							95,00%		
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	22,5%		22,46%							
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%								
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%								
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	83,7%						83,67%			
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	9,9%	9,90%								
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	35,2%			35,17%						
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%		
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%		
1,94 24,74%												
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS												
Muy bajo	0 A 1,00											
Bajo	1,01 A 2,00											
Algo bajo	2,01 A 3,00											
Intermedio	3,01 A 4,00											
Algo alto	4,01 A 5,00											
Alto	5,01 A 6,00											
Muy alto	6,01 A 7,00											
Calificación										4,82	61,85%	
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto		

Empresa 26



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa

Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión

15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%	
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7			
Marco estratégico (ME):													
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	66,4%					66,42%					
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	6	71,8%						71,75%				
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	88,0%							88,00%		0,19	2,41%
Análisis continuo del entorno (ACE):													
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	5	65,5%					65,50%					
Variación en los precios	7,14%	2	25,0%	25,00%									
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%			
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%						75,00%				
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%			
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%				
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	5	68,5%					68,50%					
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	4	50,0%				50,00%						
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%						75,00%				
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%				50,00%						
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	3	36,0%	36,00%									
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%					60,00%					
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%				
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	6	83,3%						83,33%			0,21	2,70%
Formación de la estrategia (FE):													
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	81,5%						81,54%			1,17	15,90%
Ejecución de la estrategia (EE):													
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	5	66,7%					66,67%					
Nivel de presencia (metas)	10,00%	5	66,7%					66,67%					
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	5	66,7%					66,67%					
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	5	66,7%					66,67%					
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	5	66,7%					66,67%					
Nivel de capacitación	10,00%	2	25,0%	25,00%									
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%	20,00%									
Acciones para la diversificación	10,00%	4	50,0%				50,00%						
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%									
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%						0,86	10,91%
Posición competitiva (PC):													
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	29,6%			29,59%							
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	95,9%							95,86%			
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	100,0%							100,00%			
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	18,1%	18,09%									
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%									
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%									
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	7	87,8%							87,76%			
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	9,1%	9,14%									
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	29,6%			29,61%							
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%			
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%		1,95	22,89%
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS													
Muy bajo	0 A 1,00												
Bajo	1,01 A 2,00												
Algo bajo	2,01 A 3,00												
Intermedio	3,01 A 4,00												
Algo alto	4,01 A 5,00												
Alto	5,01 A 6,00												
Muy alto	6,01 A 7,00												
Calificación										4,38	54,81%		
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Intermedio			

Empresa 27



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7		
Marco estratégico (ME):												
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	63,9%					63,92%				
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	4	54,3%				54,25%					
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	88,0%							88,00%		
Análisis continuo del entorno (ACE):												
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	4	53,0%					53,00%				
Variación en los precios	7,14%	4	50,0%					50,00%				
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%								100,00%	
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%								100,00%	
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%							80,00%		
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	3	37,5%			37,50%						
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	4	50,0%					50,00%				
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%					50,00%				
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	3	36,0%			36,00%						
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%						60,00%			
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	4	50,0%					50,00%				
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	5	66,7%						66,67%			
Formación de la estrategia (FE):												
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	5	66,2%						66,15%			
Ejecución de la estrategia (EE):												
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	5	66,7%						66,67%			
Nivel de presencia (metas)	10,00%	5	66,7%						66,67%			
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	5	66,7%						66,67%			
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	5	66,7%						66,67%			
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	5	66,7%						66,67%			
Nivel de capacitación	10,00%	2	25,0%					25,00%				
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%					20,00%				
Acciones para la diversificación	10,00%	2	25,0%					25,00%				
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%								0,00%	
Variación de la estrategia.	10,00%	2	20,0%					20,00%				
Posición competitiva (PC):												
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	32,9%				32,88%					
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	96,8%							96,80%		
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	90,0%							90,00%		
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	15,0%					14,97%				
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%					20,00%				
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%					20,00%				
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	79,6%							79,59%		
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	9,9%					9,90%				
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	2	25,9%					25,91%				
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	6	75,0%							75,00%		
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%								100,00%	
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS												
Muy bajo	0 A 1,00											
Bajo	1,01 A 2,00											
Algo bajo	2,01 A 3,00											
Intermedio	3,01 A 4,00											
Algo alto	4,01 A 5,00											
Alto	5,01 A 6,00											
Muy alto	6,01 A 7,00											
Calificación										3,82	48,80%	
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Intermedio		

Empresa 28



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa

Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión

15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7		
Marco estratégico (ME):												
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	63,9%					63,92%				
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	5	66,0%					66,00%				
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	6	81,0%						81,00%		0,17	2,25%
Análisis continuo del entorno (ACE):												
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	5	65,5%					65,50%				
Variación en los precios	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%			
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	5	68,5%					68,50%				
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	2	25,0%	25,00%								
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	3	36,0%			36,00%						
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%					60,00%				
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	5	66,7%					66,67%			0,20	2,58%
Formación de la estrategia (FE):												
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	76,2%					76,15%			1,17	14,85%
Ejecución de la estrategia (EE):												
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (metas)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de capacitación	10,00%	2	25,0%	25,00%								
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%	20,00%								
Acciones para la diversificación	10,00%	2	25,0%	25,00%								
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%								
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%					0,82	10,33%
Posición competitiva (PC):												
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	32,9%			32,88%						
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	97,7%							97,74%		
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	6	80,0%					80,00%				
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	15,0%	14,97%								
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%								
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%								
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	73,5%						73,47%			
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	7,8%	7,62%								
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	2	27,8%	27,76%								
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%		
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%	1,65	21,49%
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS												
Muy bajo	0 A 1,00											
Bajo	1,01 A 2,00											
Algo bajo	2,01 A 3,00											
Intermedio	3,01 A 4,00											
Algo alto	4,01 A 5,00											
Alto	5,01 A 6,00											
Muy alto	6,01 A 7,00											
Calificación										4,00	51,50%	
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Intermedio		

Empresa 29



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7		
Marco estratégico (ME):												
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	66,4%					66,42%				
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	5	68,5%					68,50%				
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	6	79,0%						79,00%		0,17	2,28%
Análisis continuo del entorno (ACE):												
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	5	68,8%					68,75%				
Variación en los precios	7,14%	2	25,0%		25,00%							
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%			
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Nivel de endeudamiento.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	2	25,0%		25,00%							
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	3	36,0%			36,00%						
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%					60,00%				
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	6	83,3%						83,33%		0,20	2,65%
Formación de la estrategia (FE):												
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	84,6%						84,62%		1,17	16,50%
Ejecución de la estrategia (EE):												
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de capacitación	10,00%	2	25,0%		25,00%							
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%							
Acciones para la diversificación	10,00%	4	50,0%				50,00%					
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%								
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%					1,10	14,80%
Posición competitiva (PC):												
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	39,5%			39,45%						
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	100,0%							100,00%		
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	90,0%							90,00%		
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	23,7%		23,71%							
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%							
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%							
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	77,6%						77,55%			
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	7,6%	7,62%								
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	33,3%			33,32%						
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%		
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%	1,94	24,29%
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS												
Muy bajo	0 A 1,00											
Bajo	1,01 A 2,00											
Algo bajo	2,01 A 3,00											
Intermedio	3,01 A 4,00											
Algo alto	4,01 A 5,00											
Alto	5,01 A 6,00											
Muy alto	6,01 A 7,00											
Calificación										4,58	60,51%	
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto		

Empresa 30



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%		
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7				
Marco estratégico (ME):														
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	6	84,6%						84,58%		0,20	2,85%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	6	82,5%						82,50%					
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	100,0%							100,00%				
Análisis continuo del entorno (ACE):														
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	7	87,5%							87,50%	0,21	2,77%		
Variación en los precios	7,14%	2	25,0%		25,00%									
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%				
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%					
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	7	87,5%							87,50%				
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Nivel de endeudamiento.	7,14%	4	50,0%				50,00%							
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%				50,00%							
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	4	50,0%				50,00%							
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	6	80,0%						80,00%					
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%					
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	3	33,3%			33,33%								
Formación de la estrategia (FE):														
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	79,2%						79,23%				1,17	15,45%
Ejecución de la estrategia (EE):														
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%							100,00%			1,21	16,43%
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%							100,00%				
Nivel de capacitación	10,00%	6	75,0%						75,00%					
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%									
Acciones para la diversificación	10,00%	4	50,0%				50,00%							
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	2	20,0%		20,00%									
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%								
Posición competitiva (PC):														
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	42,7%			42,74%					2,03	26,04%		
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	100,0%							100,00%				
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	90,0%							90,00%				
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	3	30,6%			30,57%								
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	3	40,0%			40,00%								
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%									
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	7	89,8%							89,80%				
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	13,7%	13,71%										
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	37,0%			37,02%								
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%							100,00%				
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%				
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS														
Muy bajo	0 A 1,00													
Bajo	1,01 A 2,00													
Algo bajo	2,01 A 3,00													
Intermedio	3,01 A 4,00													
Algo alto	4,01 A 5,00													
Alto	5,01 A 6,00													
Muy alto	6,01 A 7,00													
Calificación										4,82	63,54%			
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto				

Empresa 31



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%			
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7					
Marco estratégico (ME):															
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	5	63,9%					63,92%				0,18	2,24%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	5	59,8%					59,75%							
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	86,0%							86,00%					
Análisis continuo del entorno (ACE):															
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	5	65,5%					65,50%				0,22	2,95%		
Variación en los precios	7,14%	6	75,0%						75,00%						
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%					
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%					
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%					
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%						
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	5	68,5%					68,50%							
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	4	50,0%				50,00%								
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%						75,00%						
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%				50,00%								
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	4	50,0%				50,00%								
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%					60,00%							
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	6	75,0%						75,00%						
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	6	83,3%						83,33%						
Formación de la estrategia (FE):															
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	6	76,2%						76,15%					1,17	14,85%
Ejecución de la estrategia (EE):															
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	5	66,7%					66,67%				0,86	10,91%		
Nivel de presencia (metas)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	5	66,7%					66,67%							
Nivel de capacitación	10,00%	2	25,0%		25,00%										
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%		20,00%										
Acciones para la diversificación	10,00%	4	50,0%				50,00%								
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%											
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%									
Posición competitiva (PC):															
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	39,5%			39,45%						1,94	23,73%		
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	99,6%							99,62%					
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	7	100,0%							100,00%					
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	2	24,3%		24,33%										
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%										
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%		20,00%										
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	77,6%						77,55%						
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	12,9%	12,95%											
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	29,6%			29,61%									
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	6	85,7%						85,71%						
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%					
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS															
Muy bajo	0 A 1,00														
Bajo	1,01 A 2,00														
Algo bajo	2,01 A 3,00														
Intermedio	3,01 A 4,00														
Algo alto	4,01 A 5,00														
Alto	5,01 A 6,00														
Muy alto	6,01 A 7,00														
Calificación										4,37	54,68%				
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Intermedio					

Empresa 32



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7		
Marco estratégico (ME):												
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	7	91,3%								91,25%	
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	7	93,8%								93,75%	
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	95,0%								95,00%	0,22 2,99%
Análisis continuo del entorno (ACE):												
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	5	68,8%						68,75%			
Variación en los precios	7,14%	1	0,0%	0,00%								
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%								100,00%	
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%								100,00%	
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	6	80,0%						80,00%			
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%						75,00%			
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	7	100,0%								100,00%	
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%					60,00%				
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	2	25,0%	25,00%								
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	4	50,0%				50,00%					0,21 2,67%
Formación de la estrategia (FE):												
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	7	91,8%								91,79%	1,37 17,90%
Ejecución de la estrategia (EE):												
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (metas)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	5	66,7%					66,67%				
Nivel de capacitación	10,00%	6	75,0%						75,00%			
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%	20,00%								
Acciones para la diversificación	10,00%	2	25,0%	25,00%								
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%								
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%						0,91 11,49%
Posición competitiva (PC):												
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	7	100,0%								100,00%	
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	100,0%								100,00%	
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	6	75,0%						75,00%			
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	3	37,4%			37,43%						
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%								
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%								
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	81,6%						81,63%			
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	2	22,8%	22,85%								
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	3	37,0%			37,02%						
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	7	100,0%								100,00%	
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%								100,00%	2,10 27,51%
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS												
Muy bajo	0 A 1,00											
Bajo	1,01 A 2,00											
Algo bajo	2,01 A 3,00											
Intermedio	3,01 A 4,00											
Algo alto	4,01 A 5,00											
Alto	5,01 A 6,00											
Muy alto	6,01 A 7,00											
Calificación										4,80	62,55%	
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto		

Empresa 33



Nivel de aplicación de la administración estratégica, en las empresas de transporte de carga a granel (NAAE)

Matriz de medición cuantitativa
Aplicación de los conceptos de administración estratégica e indicadores de gestión
15/01/2013

NOMBRE DEL INDICADOR	Peso porcentual	NAAE	Peso porcentual	Categoría de aplicación							Calificación según categoría	Calificación base 100%
				Muy bajo 1	Bajo 2	Algo bajo 3	Intermedio 4	Algo alto 5	Alto 6	Muy alto 7		
Marco estratégico (ME):												
Nivel de presencia de la visión.	33,3%	7	91,3%							91,25%		
Nivel de presencia de la misión.	33,3%	7	93,8%							93,75%		
Nivel de presencia de los valores.	33,3%	7	100,0%							100,00%	0,22	3,04%
Análisis continuo del entorno (ACE):												
Percepción de la competitividad del mercado.	7,14%	7	87,5%							87,50%		
Variación en los precios	7,14%	1	0,0%	0,00%								
Formas de prestar el servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Cantidad de oferentes permanente del servicio.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Percepción del poder de negociación de los clientes.	7,14%	7	100,0%							100,00%		
Percepción del poder de negociación de los proveedores.	7,14%	3	40,0%			40,00%						
Nivel y periodicidad del análisis del entorno interno.	7,14%	6	75,0%							75,00%		
Nivel de uso de las tecnologías.	7,14%	6	75,0%							75,00%		
Nivel de endeudamiento.	7,14%	6	75,0%							75,00%		
Tenencia de capital de trabajo.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Grado de ocupación de las unidades.	7,14%	4	50,0%				50,00%					
Nivel de experiencia en la actividad.	7,14%	5	60,0%					60,00%				
Nivel de uso de indicadores de gestión.	7,14%	2	25,0%	25,00%								
Nivel de existencia de información financiera.	7,14%	4	50,0%				50,00%				0,20	2,54%
Formación de la estrategia (FE):												
Nivel de presencia de las áreas estratégicas.	100,00%	7	94,4%							94,36%	1,37	18,40%
Ejecución de la estrategia (EE):												
Nivel de presencia (objetivos)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (metas)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (planes de acción)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (presupuestos)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de presencia (estructura de organización)	10,00%	7	100,0%							100,00%		
Nivel de capacitación	10,00%	6	75,0%							75,00%		
Porcentaje de crecimiento	10,00%	2	20,0%	20,00%								
Acciones para la diversificación	10,00%	2	25,0%	25,00%								
Cantidad nominal de proyectos de innovación	10,00%	1	0,0%	0,00%								
Variación de la estrategia.	10,00%	3	40,0%			40,00%					1,14	15,38%
Posición competitiva (PC):												
Cantidad de transportes promedio por mes del último año / estándar	6,00%	3	39,5%			39,45%						
Quintales transportados promedio por viaje en el último año / estándar	14,00%	7	95,9%							95,86%		
Kilómetros promedio recorridos por transporte en el último año / estándar	8,00%	6	75,0%							75,00%		
Monto promedio facturado por mes en el último año / estándar	14,00%	3	29,9%			29,95%						
Porcentaje de crecimiento en el volumen (montos) de venta en el último año respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%								
Crecimiento en la cantidad de clientes en el último año, respecto al anterior / estándar	1,00%	2	20,0%	20,00%								
Inversión promedio por unidad de servicio / estándar	2,00%	6	72,7%							72,65%		
Inversión promedio en capital de trabajo por cada unidad de transporte / estándar	1,00%	1	13,7%	13,71%								
Porcentaje de rendimiento promedio sobre el patrimonio / estándar	50,00%	1	13,0%	12,96%								
Porcentaje de financiamiento externo sobre la inversión de los accionistas / estándar	1,00%	6	75,0%							75,00%		
Cantidad de empleados que posee la empresa / estándar	2,00%	7	100,0%							100,00%	1,47	18,60%
RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS												
Muy bajo	0 A 1,00											
Bajo	1,01 A 2,00											
Algo bajo	2,01 A 3,00											
Intermedio	3,01 A 4,00											
Algo alto	4,01 A 5,00											
Alto	5,01 A 6,00											
Muy alto	6,01 A 7,00											
Calificación										4,39	57,95%	
Nivel de aplicación de la administración estratégica (NAAE):										Algo alto		