



**UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
SEDE BUENOS AIRES  
MAESTRIA EN ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA: UNA EVALUACIÓN DEL  
PROFESIONALISMO DE LAS EMPRESAS QUE PARTICIPARON DEL  
PROYECTO "NEGOCIO A NEGOCIO-SEBRAE" EN LA REGIÓN DE LA  
FRONTERA-OESTE DEL ESTADO DE RIO GRANDE DO SUL-BRASIL**

**Alumno:** Afonso Zambrano Furtat

**Domicilio:** Rua General Mallet, 1055 – Bairro: Centro

97300-000 - São Gabriel/RS

Brasil

**Tutor de contenido:** Msc Jorge Washington Barrientos

**Tutor Metodológico:** Dr<sup>a</sup> Alzira Elaine Melo Leal

**Título al que aspira:** Maestro en Alta Dirección de Empresas

**Fecha de presentación:** Julio 2015

*Dedico este trabajo a **mi familia** (papá y mamá), a **mi hermano**, Rafael y a **mi prometida**, Ariane.*

## RESUMEN

Este trabajo fue elaborado con el objetivo de evaluar el profesionalismo de las empresas clasificadas como micro y pequeñas empresas, que al menos hayan participado de la tercera etapa del Proyecto Negocio-a-Negocio creado por SEBRAE en la región de la Frontera-Oeste del estado de Rio Grande do Sul-Brasil. Para fundamentar este estudio fueron destacadas revisiones bibliográficas relacionadas a estrategias, gestión estratégica, herramientas de Gestión Estratégica, SEBRAE, concepto de Proyecto Negocio-a-Negocio, micro y pequeñas empresas. Fueron utilizadas como fuente de investigación cuatro ciudades de la región de la Frontera-Oeste del estado de Rio Grande do Sul: São Gabriel, Rosario do Sul, Alegrete y Santana do Livramento. Tratándose de una investigación con abordaje cuali-cuantitativo y con objetivos descriptivos y exploratorios, el instrumento de investigación utilizado fue un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas donde los directores de las empresas participantes tuvieron la oportunidad de evaluar sus impresiones en relación a las herramientas de gestión estratégicas abordadas en el Proyecto Negocio-a-Negocio. Como resultado final, destacamos que el conocimiento fue considerablemente mayor, en todas las herramientas, inclusive con una mayor adopción de ellas en el día a día de las empresas, presentando así señales de un mayor profesionalismo en la gestión. Sin embargo, algunos limitadores como, por ejemplo la falta de tiempo, aún continúan asolando a los directores de las micro y pequeñas empresas.

**Palabras-clave:** herramientas, gestión, estrategia.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>04</b>
<b>1 FUNDAMENTACIÓN.....</b>	<b>06</b>
1.1 ESTRATEGIA.....	06
1.1.1 Gestión Estratégica.....	07
1.1.2 Herramientas de Gestión Estratégica.....	11
1.2 SEBRAE.....	16
1.2.1 Proyecto Negocio-a-Negocio.....	17
1.3 MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.....	18
<b>2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>22</b>
<b>3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>41</b>

## INTRODUCCIÓN

El escenario altamente competitivo del siglo XXI, caracterizado por mucho dinamismo y turbulencias, lleva a los directores a repensar la forma en que actúan frente a los desafíos diarios del mundo corporativo. Encontrar maneras de obtener alguna ventaja competitiva frente a la competencia, se torna un factor preponderante. En esta incesante búsqueda por lo diferencial surge el importante papel desempeñado por las herramientas de gestión estratégica, que buscan aprovechar los recursos existentes en la organización de una forma inteligente y sistemática, sirviéndose de las competencias esenciales existentes en las organizaciones.

Teniendo en cuenta este contexto, el objetivo de este estudio es identificar cuáles son las herramientas de gestión estratégica más utilizadas por las principales empresas participantes del Proyecto Negocio-a-Negocio, en ciudades de la Frontera-Oeste del Estado de Rio Grande do Sul-RS (São Gabriel, Rosário do Sul, Alegrete, Santana do Livramento) y su contribución para el profesionalismo de las mismas.

Queremos resaltar que el Proyecto Negocio-a-Negocio es un proyecto ideado por el SEBRAE (Servicio de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas) en conjunto con las principales universidades brasileras, donde los universitarios realizan visitas de orientación empresarial, utilizando la metodología designada. A pesar de este proyecto ser un caso de éxito en Brasil, surge una inquietud muy pertinente que merece análisis para comprobar la efectividad del programa: **¿Será que las herramientas de gestión estratégica sugeridas en el Proyecto Negocio-a-Negocio influenciaron en el nivel de profesionalismo de las empresas participantes?**

Para que podamos llegar a la consecución de este cuestionamiento, es fundamental que estudiemos y entendamos tres objetivos específicos que están descritos a continuación.

Los objetivos específicos de este estudio fueron: (1) evaluar la influencia de las herramientas recomendadas en el Proyecto Negocio-a-Negocio en el profesionalismo de las empresas; (2) verificar el nivel de conocimiento de los propietarios y directores en relación a las diversas herramientas recomendadas en el Proyecto Negocio-a-Negocio; (3) medir el grado de profesionalismo de las empresas frente a la utilización de las herramientas recomendadas en el Proyecto Negocio-a-Negocio.

La concreción de estos objetivos, en un primer momento, se valió de una investigación bibliográfica, a fin de contextualizar los principales temas relacionados al tema principal de este estudio, según la visión de renombrados autores. Posteriormente, a través de un estudio exploratorio-descriptivo, se analizaron los resultados obtenidos junto a los directores de las empresas participantes del Proyecto Negocio-a-Negocio, para apuntalarlas consideraciones finales, donde realmente quedaran evidenciados datos importantes que hacen que los gestores de hoy reflexionen sobre muchos conceptos y creencias relacionadas a la forma con que piensan y conducen las herramientas de gestión estratégica.

#### HIPÓTESIS:

**Hipotéticamente, se conoce que,** entre las empresas investigadas, 30% aplica diariamente algunas de las herramientas de Gestión Estratégica propuestas en el Proyecto Negocio-a-Negocio.

El 20% de las micro y pequeñas empresas analizadas utilizan alguna herramienta de Gestión Estratégica vinculada a la dimensión financiera.

El principal motivo que lleva a las micro y pequeñas empresas a participar del Proyecto Negocio-a-Negocio está relacionada a la gratuidad del proyecto.

Las empresas que utilizan las herramientas de gestión estratégica recomendadas por el Proyecto presentan indicios de profesionalismo de la gestión.

## 1 FUNDAMENTACIÓN

Para un mejor entendimiento respecto al estudio, es de fundamental importancia que sean abordados temas que contribuyan con la finalidad principal del autor. Para eso, se buscó comenzar por las principales definiciones de Estrategia. A continuación, fueron abordados aspectos relevantes relacionados a la Gestión Estratégica, dando continuidad al referente teóricos y trató de evidenciar las herramientas de Gestión Estratégica, donde se describieron las más populares y aquellas relacionadas al Proyecto Negocio a Negocio. Finalmente, complementando con el fundamento teórico, se abordó al SEBRAE, Proyecto Negocio-a-Negocio y Micro y Pequeñas Empresas respectivamente.

### 1.1 ESTRATEGIA

Los crecientes desafíos del mercado actual, donde la globalización impulsa el avance tecnológico, obtenerla preferencia de los consumidores se torna en un gran desafío para los directores de empresas. Frente a este hecho, todos los días nos encontramos con diferentes formas y caminos utilizados con el objetivo de llegar al éxito empresarial. En esta búsqueda incesante por el reconocimiento ya sea de marca, producto o empresa, es notoria la necesidad de organización por parte del director.

Conforme Andrade (2012) la estrategia es un tema muy antiguo, de origen militar (hace cerca de 2.500 años, Sun Tzu, un filósofo que se transformó en general, escribió el más famoso de los antiguos manuales estratégicos chinos: El arte de la guerra) que procede de la palabra griega estrategias, formada por estratos, que significa ejército, y – ag, que significa dirigir, tornándose éste un tema fundamental en la pauta del administrador moderno.

Aunque estrategia sea un tema muy antiguo como mencionamos anteriormente, en el escenario empresarial fue solo a partir de la década del 60 que podemos observar los primeros estudios de utilización de la estrategia como diferencial competitivo. Con el pasar de los años, este tema viene siendo ampliamente discutido por varios investigadores, directores y pensadores del área de administración de empresas, inclusive forma parte del resumen del curso superior en administración de empresas.

Por tratarse de un asunto ampliamente discutido, es natural que hayan surgido diferentes conceptos, entre los cuales podemos destacar:

Chandler (apud ANDRADE, 2012, p. 04) define estrategia como “la determinación de las metas básicas a largo plazo y de los objetivos de la empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo estas metas”.

Para Ansoff (apud ANDRADE, 2012, p. 04) la palabra estrategia significa “reglas de decisión en condiciones de desconocimiento parcial, o sea, cuando solamente algunas de las alternativas posibles son conocidas”.

Según Ohmae (apud CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39), estrategia empresarial significa ventaja competitiva y afirma:

El único objetivo del planeamiento estratégico es capacitar a la empresa a obtener, de la manera más eficiente posible, un margen sustentable sobre sus competidores. La estrategia corporativa significa la tentativa de alterar el poder de una empresa en relación a la de sus competidores, de manera más eficaz.

Para Andrews (1971) estrategia empresarial significa tener objetivos estandarizados, políticas, intenciones y planes para alcanzar las metas formuladas de tal manera que posibilite nombrar el tipo de negocio en que la empresa está actuando o cuál es el tipo de negocio en la que pretende actuar.

Kim e Mauborgne (2005, p. 58) dijeron “Toda estrategia excepcional tiene el foco y el perfil estratégico de la empresa debe mostrar claramente”.

Porter (2009, p. 64) dice que “Estrategia es la compatibilización mutua de las actividades de la empresa. Su éxito depende del buen desempeño de muchas actividades y no de unas pocas – y la integración entre ellos”.

Con toda esta diversidad de opiniones respecto a este tema, es indiscutible que una correcta utilización de la estrategia en el escenario corporativo, logra identificar debilidades, anticipar problemas además de proporcionar una vida larga, fundamental para el éxito del negocio.

### **1.1.1 Gestión Estratégica**

Gestión Estratégica de empresas es un término utilizado para denominar la evaluación y utilización de técnicas para dirigir un negocio, bien como la adopción de



herramientas capaces de ayudar al administrador a tener un mayor resultado, trabajando las potencialidades y optimizando costos sin perder la identidad del emprendimiento.

Campos (2009, p. 01) afirma que:

Gestión Estratégica es una forma de acrecentar nuevos elementos de reflexión y acción sistemática y continuada, a fin de evaluar la situación, elaborar proyectos de cambio estratégico para acompañar y dirigir los pasos de implementación. Como el propio nombre lo dice, es una forma de dirigir toda la organización, con foco en acciones estratégicas en todas las áreas.

Para Ansoff y McDonell (1990), la gestión estratégica es un abordaje sistémico a la gestión de cambios, comprendiendo: posicionamiento de la organización por medio de la estrategia y planeamiento; respuesta estratégica entiendo real por medio de la gestión de problemas; y gestión sistemática de resistencia durante la implementación de la estrategia.

Según Bracker (1980), gestión estratégica es la aplicación directa de los conceptos de estrategia empresarial desarrollados en la academia. Esto es vincularlos análisis del ambiente interno y externo de una empresa para maximizar la utilización de sus recursos procurando lograr sus objetivos.

Frente a estos conceptos observamos que en un mercado complejo y en constante evolución queda evidente que no solo la figura del director general o manager de la empresa son necesarias para el éxito de una gestión estratégica, se precisa además, la participación y compromiso de todos los colaboradores independientemente de los sectores o áreas específicas, cada uno tiene que contribuir, sumar para que pueda haber una gran sinergia en pos de los reales objetivos de la organización. En la siguiente definición podemos verificar el alcance y diversidad de este concepto.

Oliveira (1998) detalla las tres fases del proceso de gestión estratégica en las organizaciones conforme lo expuesto a continuación:

**Fase 1:** es la fase de planeamiento estratégico, que se desdobra en otras cuatro sub fases a saber:

- Diagnósticos estratégicos, cuando son hechos los análisis internos (fortalezas y debilidades de la empresa) y externas (oportunidades y amenazas);

- Definición de la misión, o sea, la determinación del objetivo fundamental de la organización y de lo que la organización pretende ser en su ambiente de negocios;
- Determinación de los instrumentos prescriptivos y cuantitativos tales como : objetivos, metas, estratégicas, políticas y proyectos;
- Definición del control de evaluación(criterios y parámetros)

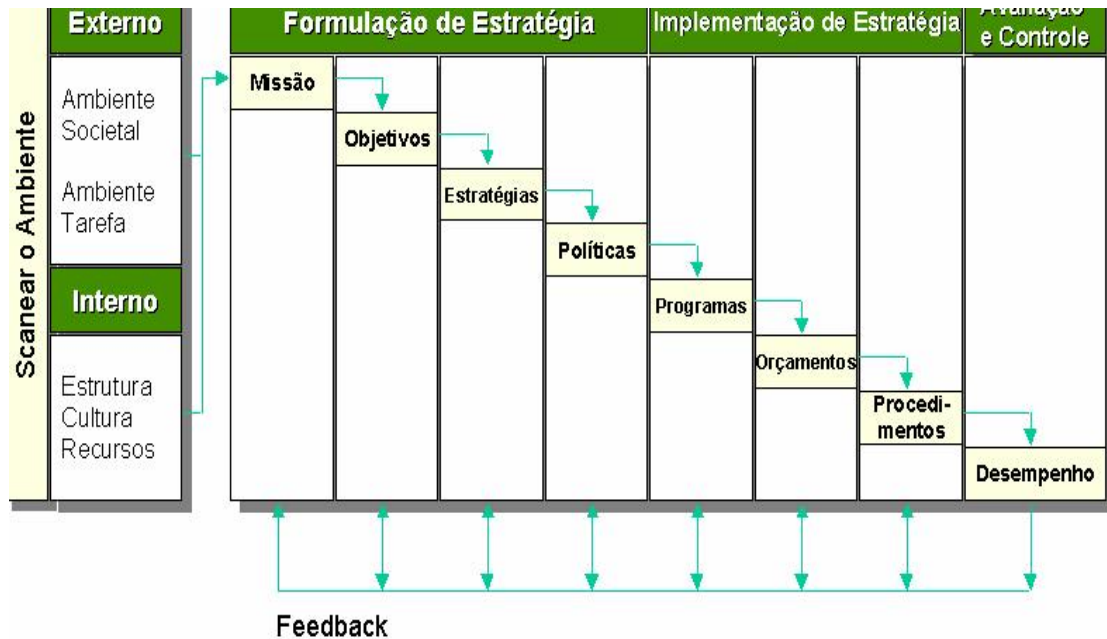
**Fase 2:** es la de desarrollo estratégico, está relacionada con la implantación organizacional de los determinadores definidos en la fase anterior. Esta fase consiste en convertir los determinadores en resultados y acciones concretas, viabilizadas a través de planes tácticos y operacionales de la estructura organizacional. En ella se presupone un cambio organizacional para la incorporación de nuevos papeles, nueva matriz jerárquica, el sistema de retroalimentación organizacional y las peculiaridades de la estructura de personal.

**Fase 3:** se refiere al control estratégico, considera las definiciones en el plan estratégico de la organización y evalúa periódicamente el grado de consecución y desvíos obtenidos en relación a los padrones determinados, a modo de corregir distorsiones y perfeccionarlos resultados alcanzados.

El control estratégico posibilita la generación de informaciones útiles, para las dos fases anteriores, permitiendo el mejoramiento de las acciones prescritas y practicadas viabilizando el mejoramiento continuo, cambio de procesos, y de adaptación a diferentes situaciones surgidas a lo largo del tiempo.

La figura n. 01 a continuación presenta el Modelo de Administración Estratégica

**Figura n 01: Modelo de Administración Estratégica**



**Fuente:** Adaptado de Wheelen; Hunger. Strategic Management and Business Policy. New York: Prentice Hall, 1992.

Por lo expuesto, la gestión estratégica, presenta características que trascienden al planeamiento estratégico.

De este modo, el proceso de administración estratégico busca seguir una serie de etapas que son repetidas cíclicamente construyendo así un proceso integral, continuo, flexible y creativo que propicia un encuadre que orienta a los otros componentes de la gestión (elaboración de planes táticos y operacionales, evaluación de recursos etc...). Como objetivos fundamentales de la administración estratégica, se destacan (MAXIMIANO, 2000):

- La reorientación de los recursos materiales, financieros y humanos;
- Establecimiento de padrones de excelencia;
- La implantación del proceso de mejora continua;
- La definición de valores comunes;
- Las formas de lidiar con la incertidumbre;
- Abastecimiento de una base para control de evaluación;

Las principales etapas presentadas aquí son esenciales al proceso de gestión estratégica. Los directores deben ser creativos para proyectar y operar los sistemas

con bastante flexibilidad para adaptar sus usos a circunstancias organizacionales a las que se enfrentan.

### 1.1.2 Herramientas de Gestión Estratégica

Después de definida la adopción de una estrategia para la organización, la misma debe concentrarse en identificar, de acuerdo con sus reales necesidades, sus objetivos, su cultura y una herramienta que más se adecue a su realidad.

Durante este proceso de selección se debe tener en consideración el contexto de la organización en cuestión, dando prioridad a herramientas duraderas y no a técnicas de moda, actuando de esta forma el administrador estará indicando un direccionamiento más realista y estratégico.

En la literatura, se observa una gama muy amplia de herramientas de gestión estratégica, dentro de las cuales se destacan la Revista HSM (2004) y la empresa especializada en consultoría de negocios Bain & Company (2011), esta última, realiza periódicamente una investigación a nivel mundial donde cita las 25 herramientas de gestión estratégicas más populares conforme al cuadro n 01 a continuación.

**Cuadro n 01 – Herramientas de Gestión Estratégica más populares**

HERRAMIENTAS DE GESTION ESTRATEGICA	REVISTA HSM	BAIN & COMPANY
ALIANZAS ESTRATÉGICAS		X
BENCHMARKING		X
CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS		X
COMPETENCIAS ESENCIALES	X	X
DOWNSIZING		X
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	X	
HERRAMIENTAS DE SOPORTE DE TOMA DE DECISIÓN		X
FUSIONES Y ADQUISICIONES		X
GERENCIAMIENTO DE CALIDAD TOTAL		X
GERENCIAMIENTO EN RELACIÓN AL CLIENTE/CRM		X
GERENCIAMIENTO DE LEALTAD Y SATISFACCIÓN		X
GERENCIAMIENTO DE SUPPLY CHAIN		X
GESTION DE CONOCIMIENTO		X
GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL		X
INNOVACION COLABORATIVA		X
MISION Y VISION	X	X

MODELOS DE OPTIMIZACIÓN DE PRECIOS		<b>X</b>
PANEL DE CONTROL/ BALANCED SCORECARD	<b>X</b>	<b>X</b>
PLANEAMIENTO DE ESCENARIOS Y CONTINGENCIAS		<b>X</b>
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	<b>X</b>	<b>X</b>
PROGRAMAS DE GESTION DE CAMBIO		<b>X</b>
PROGRAMAS DE MEDIOS SOCIALES		<b>X</b>
PROTOTIPO DIGITAL		<b>X</b>
REINGENIERIA DE PROCESOS		<b>X</b>
REMUNERACION POR DESEMPEÑO	<b>X</b>	
SEGMENTACION DE CONSUMIDORES		<b>X</b>
TERCERIZACION		<b>X</b>

**Fuente:** elaborado por el autor

Nótese que las herramientas citadas no se encuentran separadas en función al tipo de empresa. Para las micro y pequeñas empresas se presenta una síntesis (cuadro n 02) de las principales herramientas conforme al Cuaderno de Herramientas del Proyecto Negocio-a-Negocio coordinado por SEBRAE.

**Cuadro n 02 – Herramientas de Gestión Estratégica, sugeridas en el proyecto Negocio-a-Negocio coordinado por SEBRAE.**

<b>HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>QUÉ ES</b>
<b>PLANILLA ORIENTADORA</b>	Planeamiento	Herramienta que ayuda al empresario a definir los objetivos y las estrategias para su negocio. Muchos empresarios desarrollan su negocio sin tener una idea clara de la dirección que está tomando o donde llegar. Esta herramienta ofrece al empresario una guía de preguntas para ayudarlo a direccionar su negocio.
<b>ANÁLISIS DE MERCADO</b>	Planeamiento	Herramienta que presenta una guía básica de análisis de mercado, lo que permite al empresario una fácil comprensión de su negocio. Conocer el mercado, las leyes vigentes y cómo los clientes perciben los productos de la empresa es fundamental para el desarrollo de acciones efectivas para vender más y hacer crecer el negocio.
<b>INFORMACION DE COMPETIDORES</b>	Planeamiento	Herramienta de gestión que permite al empresario sistematizar información para entender mejor a sus clientes. Conocer sus ventajas competitivas, competidores y clientes es muy importante para el empresario pueda desarrollar acciones para posicionar su empresa y que la misma sea más competitiva en el mercado
<b>MATRIZ DEL NEGOCIO Y LA COMPETENCIA</b>	Planeamiento	Es un conjunto de fácil comprensión que permite al empresario comparar las ventajas competitivas respecto a sus competidores y por lo tanto el desarrollo de acciones para neutralizarlos. Conociendo las fuerzas de los competidores y la propia ayuda al empresario a posicionar su empresa de manera más competitiva, maximizando las posibilidades de vender más y permanecer rentable en el mercado.
<b>ACCIONES PARA NEUTRALIZAR LA COMPETENCIA</b>	Planeamiento	Herramienta práctica que ayuda al empresario a planificar y organizar las acciones para que su negocio sea competitivo respecto de la competencia. La planificación es un hábito importante y poco presente en muchos de los emprendedores. Así esta herramienta propone una manera simple y rápida para empezar a planificar su negocio haciendo frente a los retos de la competencia

<b>REGISTRO DE CLIENTES</b>	Mercado-Cliente	Herramienta práctica que ayuda al empresario en la gestión de su clientela. Empresarios de las micro y pequeñas empresas suelen controlar a sus clientes de manera informal sin ningún registro periódico extra de sus contactos, perdiendo la oportunidad de conocer a sus clientes. Así que esta herramienta propone una manera más simple y más rápida que ayuda al empresario a adoptar esta importante gestión como hábito.
<b>MATRIZ DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES</b>	Mercado-Cliente	Herramienta práctica que ayuda al emprendedor en la fidelización de su clientela.
<b>GERENCIAMIENTO DEL EQUIPO DE VENTAS</b>	Mercado-Personas	Herramienta que ofrece un plan de trabajo paso a paso para ayudar al empresario a formar un equipo de ventas. A medida que logra conquistar mayor cantidad de clientes, más grande puede ser la necesidad de especialistas en la actividad de ventas. Esta guía proporciona los puntos esenciales que han de observarse en el momento de formar un equipo para este fin.
<b>INFORMACION SOBRE LEYES DE TRABAJO</b>	Mercado-Personas	Herramienta que trae una guía con los puntos básicos que el empresario debe observar a la hora de contratar a un empleado o administrar las relaciones laborales de un empleado ya contratado. Es muy importante conocer y cumplir con las leyes laborales para la seguridad del empleado y el empresario. Esta herramienta de gestión plantea cuestiones importantes a tener en cuenta para mantener la contratación siempre regularizada
<b>REGISTRO DE PROVEEDORES</b>	Mercado-Proveedores	Se trata de una hoja de cálculo con información esencial donde el empresario pueda realizar un seguimiento y administrar sus principales proveedores. Conocer y cultivar buenos proveedores son acciones muy importantes para el éxito de un negocio, por lo que esta herramienta ayuda al empresario a abrir esta práctica saludable
<b>CHECK-LIST DE PUNTO DE VENTA</b>	Mercado-Punto de Venta	Herramienta que reúne un conjunto de preguntas que guían al empresario a mantener su rutina de marketing atractiva y activa para su negocio. A menudo, los pequeños detalles en las acciones de marketing pueden tener un gran impacto en la satisfacción del consumidor. Esta herramienta ayuda a los empresarios a registrar periódicamente la información que le ayudará a servir mejor al cliente

<b>CONTROL DIARIO DE VENTAS</b>	Finanzas- Ventas	Herramienta de gestión que da soporte al empresario en la gestión de sus ventas al contado y a plazo. Una venta no siempre es garantía de entrada inmediata de dinero en la empresa. Administrar los pendientes de recibo cada día es importante para predecir la cantidad de dinero que se va recibir en caja.
<b>CONTROL MENSUAL DE CUENTAS A COBRAR</b>	Finanzas- Ventas	Herramienta de gestión para ayudar al empresario a gestionar los pagos que ha recibido. Administrar y organizar los ingresos previstos son hábitos esenciales para gestionar el crecimiento de un negocio, por lo que el manual de Cuentas por cobrar se convierte en una forma rápida de grabar las entradas de los ingresos mensuales previstos.
<b>GUIA BÁSICA DE ANALISIS DE CREDITO</b>	Finanzas- credito	Herramienta que ayuda al empresario a decidir si vale la pena financiar ventas a plazo con recursos propios. Aunque algunas situaciones son diferentes, vender a plazo sin garantías de financiamiento bancario puede ser el riesgo de incumplimiento que afecta directamente al empresario.
<b>CONTROL DIARIO DE CAJA</b>	Finanzas- Caja	Sencilla herramienta para el control de los ingresos y gastos diarios de la empresa. La disciplina financiera es importante, en particular, en la evolución de la fase de consolidación. Esta herramienta muestra cómo cualquier persona puede registrar y seguir la información de un cuadro rápidamente.
<b>CALCULO DEL PRECIO DE VENTA</b>	Finanzas- Caja	Herramienta de gestión muy útil para la formación del precio de venta. Teniendo en cuenta los costos fijos y variables de negocio. La formación del precio de venta es una de las principales dificultades de los empresarios. Así que esta herramienta ayuda al emprendedor a definir costos significativos para conscientemente desarrollar sus precios con margen de beneficio
<b>CÁLCULO DEL CAPITAL DE GIRO</b>	Finanzas-	El capital de trabajo, tanto en el presente como en el futuro. Es importante anticipar las necesidades de recursos empresariales ayuda a que el empresario a definir costos significativos



	Caja	para conscientemente desarrollar sus precios con margen de beneficio de un modo simple para el cálculo del capital de trabajo frente a los gastos.
CONTROL MENSUAL DE CUENTAS A PAGAR	Finanzas-Caja	Herramienta de gestión que ayuda al empresario a gestionar sus cuentas a pagar. Gestionar la deuda a corto plazo es importante para la salud financiera de la empresa, por lo que esta herramienta propone una forma rápida de grabar la información de las cuotas mensuales con proveedores y otros acreedores.
FLUJO DE CAJA	Finanzas-Caja	Herramienta que aporta un modelo de flujo de efectivo que el empresario puede tomar rápidamente para organizar el dinero dentro y fuera de la empresa. La gestión del flujo de caja es esencial para mantener el negocio fuera de deudas. Así que esta herramienta propone un modelo de negocio aplicable a cualquier segmento con sugerencias para los tipos de ingresos y gastos que una empresa puede tener.

**Fuente:** elaborado por el autor

## 1.2 SEBRAE

El Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), establecido en 1972, es una organización sin fines de lucro. No es una institución financiera, sino más bien un agente de formación y promoción de desarrollo, articulando (con bancos, cooperativas de crédito e instituciones financieras en general) la creación de productos financieros adecuados a las necesidades del segmento. También tiene un papel clave en el desarrollo económico del país, orientando y estimulando a los empresarios para que acceder al microcrédito sea una herramienta de mejora del negocio. Para lograr sus objetivos SEBRAE, opera en todo el país. Con base sede en Brasilia, la institución cuenta con centros de servicio en los 27 estados brasileros. Dentro de su organigrama principal aparece la figura del SEBRAE Nacional, que es responsable de la dirección estratégica del sistema, definiendo las orientaciones y prioridades de acción. Las unidades estatales desarrollan acciones de acuerdo a la realidad regional con las directrices nacionales

SEBRAE también opera en todo el país, con más de 5.000 empleados directos y cerca de 8.000 consultores e instructores acreditados para trabajar y transmitir conocimientos a todos aquellos que ya tienen o tiene la intención de abrir un negocio. A través de asociaciones con los sectores público y privado, SEBRAE promueve programas de formación, estimula asociaciones, el desarrollo regional y el acceso a los mercados. Trabaja por la reducción de la carga fiscal y la burocracia para facilitar la apertura de los mercados y la expansión del acceso al crédito, la tecnología y la innovación de las pequeñas y micro empresas

Parte de este esfuerzo cobró notoriedad con la aprobación de la Ley General de las Micro y Pequeñas Empresas (Ley Complementaria 123/06). La ley estableció un ambiente que favorece el crecimiento de las pequeñas empresas. La legislación contabiliza avances especialmente en la Simple Nacional (Super simples) y en el fomento de la formalización de los micro-empresarios individuales (Ley Complementaria 128/08 )

Otro dispositivo, el de compras gubernamentales benefició al segmento por representar un nicho clave de mercado para el crecimiento de ingresos y la

competitividad de las pequeñas empresas. Estas acciones aumentan el papel de SEBRAE de incentivar el espíritu emprendedor y revelan la importancia de la formalización de la economía brasileña.

Lo anterior fue adaptado de SEBRAE el mismo sitio.

### **1.2.1 Proyecto Negocio-a-Negocio**

Es un proyecto del Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), que cuenta con asociaciones de universidades locales y ofrece servicio gratuito a empresarios individuales y microempresas con ingresos brutos anuales de hasta R \$ 360.000,00. El programa prevé un diagnóstico empresarial y la implementación de un plan de acción, proponiendo soluciones para mejorar las empresas y una visita de seguimiento de las acciones sugeridas. Con este servicio, el empresario puede recibir la atención especializada de SEBRAE con foco en la gestión empresarial, es presencial, gratis y continuo. Más de R \$ 86.000 empresas han recibido agentes y obtuvieron las sugerencias de diagnóstico empresarial y mejora de gestión.

El proyecto comprende básicamente 03 fases (visitas) que se describen a continuación para una mayor comprensión:

Primera visita: El Agente de Orientación Empresarial (debidamente capacitado con la metodología del proyecto) informa al empresario acerca de los beneficios del proyecto y diagnostica etapa de desarrollo de la compañía a través de un cuestionario con preguntas básicas relacionadas con la identificación y el día a día de la misma.

Segunda visita: Después de 20 días de la finalización de la primera visita, el agente vuelve la empresa, presenta el diagnóstico realizado y un plan de trabajo que consiste en base a las necesidades identificadas que enlazan a oportunidades de mejora. En esa misma visita los empresarios reciben consejos y asesoramiento, así como un cuaderno de herramientas de gestión estratégica con extrema funcionalidad para las micro y pequeñas empresas, como se muestra en el cuadro 02, enumerado anteriormente.

3 Visita: Después de un período medio de dos meses, el agente vuelve a la compañía para verificar el grado de ejecución del plan de trabajo propuesto por él,

escucha el empresario para saber si las sugerencias se pusieron en práctica y si no hubo obstáculos, finalmente, hay una retroalimentación sobre el proyecto y se sugieren nuevas formas de aprendizaje. Dependiendo del interés empresarial y la estrategia definida por el SEBRAE, al año siguiente es probable que se repita el ciclo económico.

La información descrita anteriormente se basó en textos que se accede en el propio sitio de SEBRAE.

### 1.3 MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

#### **Cuadro n 03: Importancia de Pequeños Negocios en la Economía Brasileira**

<b>Pequeños Negocios en la Economía Brasileira</b>
27% do PIB
52% de empleos con libreta de trabajo firmada
40% de salarios pagos
8,9 millones de micro y pequeñas empresas

**Fuente:** Site Revista Exame (2014)

Los criterios que clasifican el tamaño de una empresa son un factor importante para apoyar a las empresas micro y pequeñas, permitiendo que los establecimientos dentro de los límites establecidos pueden disfrutar de los beneficios y los incentivos previstos en la legislación.

En el estatuto de las micro y pequeñas empresas de 1999, el criterio utilizado para clasificar a la micro y pequeña empresa es el ingreso bruto anual, cuyos valores fueron actualizados por el Decreto Nº: 5028/2004 de 31 de marzo de 2004 son los siguientes:

**Microempresa:** ingreso bruto anual igual o inferior a R \$ 433,755.14 (cuatrocientos treinta y tres mil setecientos cincuenta y cinco reales y catorce centavos)

**Pequeña empresa:** los ingresos brutos anuales de más de R \$ 433,755.14 y menor o igual a R \$ 2,133,222.00 (dos millones de centro y treinta y tres mil , doscientos veintidós reales)

Actualmente, se adoptaron estos criterios en varios programas de crédito del gobierno federal en apoyo a las MPF.

Hay que tener en cuenta que el esquema SIMPLE de tributación simplificada, que es una ley tributaria, adopta un criterio diferente para enmarcar la micro y pequeña empresa. Los límites, conforme a lo dispuesto en la Medida Provisional 275/05, cuyos valores fueron actualizados por el proyecto de ley Cámara PLC 77/11 que regula la Ley General de la Micro y Pequeña Empresa (Ley Complementaria 123/06) son:

- Microempresa: ingreso bruto anual es de R \$ 240 a R \$ 360.000.
- Pequeñas empresas: aumentos de ingresos brutos anuales de R\$ 2,4 millones a R\$ 3,6 millones
- Microempresarios individual: de R\$ 36 mil a R\$ 60 mil

Los cambios benefician directamente a 5,5 millones de empresas en Brasil (Simple Nacional).

El beneficio también alcanza alrededor de 1,6 millones de empresarios individuales en el país.

El simple Nacional reúne a seis impuestos federales (impuesto sobre la renta, el IPI, PIS, COFINS, CSLL y el INSS, más el ICMS recaudado por los estados y el ISS recogidos por los municipios.

Cada estado brasileño tiene una variedad de criterios para clasificar los conceptos de micro y pequeñas empresas, en función de su propia situación económica y fiscal.

Los municipios carecen de leyes sobre este tema, siendo muy pocos aquellos que contemplan el segmento de EPC, con sus propias leyes de desarrollo.

Además del criterio adoptado por el Estatuto de la Micro y Pequeña Empresa, SEBRAE utiliza el concepto de número de empleados en las empresas, principalmente en los estudios y encuestas sobre la presencia de micro y pequeñas empresas en la economía brasileña, conforme los siguientes números:

**Microempresa:**

I – En industria y construcción: hasta 19 empleados;

II – Comercio y servicios: hasta 09 empleados.

**Pequeña Empresa:**

I – Industria y construcción: de 20 a 99 empleados;

II – Comercio y servicios: de 10 a 49 empleados;

En las encuestas cuyos datos tienen de fuente a IBGE, las estadísticas de micro y pequeñas empresas publicados por el SEBRAE, utilizan los criterios anteriores. En las encuestas de los censos e investigaciones socioeconómicas anuales y mensuales el IBGE clasifica las firmas según los rangos de personal empleado total. El concepto de "personas empleadas" en una empresa no sólo abarca a los empleados, sino también a los propietarios. Esta es una manera de tener información sobre el gran número de unidades de negocio micro que no emplean a trabajadores, pero funcionan como un factor importante de ingresos para sus propietarios.

La constitución federal y su estado.

Los artículos 140, 170 y 179 de la Constitución Federal de 1988 contiene el marco jurídico que fundamentan las medidas y acciones de apoyo a las micro y pequeñas empresas en Brasil.

El artículo 170 se refiere PyMEs en los principios generales del orden económico, asegurando tratamiento preferencial a las empresas.

Artículo 179 orienta al sector público del gobierno a dispensar diferentes tratamientos legales para el segmento, tendiendo a incentivarlas mediante la simplificación o reducción de obligaciones administrativas, fiscales, de seguridad social y crédito a través de las leyes.

El artículo 146 contiene dos nuevos dispositivos, aprobado por la Reforma Tributaria de 2003, previendo que una ley de jerarquía superior, la ley complementaria, definirá tratamiento diferenciado a las PyMEs, incluyendo un único sistema de recaudación de impuestos y contribuciones sindicales, de estados, municipios, y un registro unificado.

Los artículos anteriores son las principales referencias para la adopción de medidas de apoyo a las PyMEs a través de la legislación infra-constitucional, tales como leyes, decretos y otros instrumentos jurídicos

A continuación sigue un cuadro-resumen sobre la clasificación del tamaño de las empresas.

**Cuadro n 04: Clasificación del tamaño de las empresas**

<b>CLASIFICACIÓN DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS SEGÚN</b>	<b>MICRO EMPRESA</b>	<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>
<b>SEBRAE</b>	<i>Industria y construcción hasta 19 empleados</i>	<i>Industria y construcción: de 20 a 99 empleados</i>
	<i>Comercio y servicio hasta 9 empleados</i>	<i>Comercio y servicio de 10 a 49 empleados</i>
<b>ESTATUTO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS</b>	<i>Facturación bruta anual hasta R\$ 433.755,14</i>	<i>Facturación bruta anual entre R\$ 433.755,15 a R\$ 2.133.222,00</i>
<b>LEY GENERAL DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS</b>	<i>Facturación bruta anual hasta R\$ 360 mil</i>	<i>Facturación bruta anual hasta R\$3,6 millones</i>

Fuente: elaborado por el autor

## 2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene como objetivo presentar de forma sistemática cómo se llevó a cabo el estudio en cuestión.

La investigación se ha clasificado en el enfoque cuali y cuantitativo, en cuanto a los objetivos como exploratoria descriptiva y en los procedimientos técnicos como un estudio de caso.

En cuanto a la fuente de la investigación, la forma elegida y utilizada fue la investigación de campo.

Para Vergara (2003, p. 47), "La investigación de campo es la investigación empírica realizada donde ocurre un fenómeno o que dispone alguna información para explicarlo. Puede incluir entrevistas, cuestionarios, pruebas y observación participante o no".

Ruiz (1988, p. 50) establece que una investigación de campo "no permite el aislamiento y control de las variables supuestamente pertinentes, pero permite el establecimiento de las relaciones entre ciertas condiciones".

Con respecto a la consecución de los objetivos de la investigación es una búsqueda exploratoria descriptiva. Según Cervo y Bervian (citado LEAL; SOUZA 2006, p. 19) el estudio exploratorio "mencionado por algunos autores como la investigación casi científica, suele ser el primer paso en el proceso de investigación por la experiencia y una ayuda que trae la formulación de hipótesis significativas para futuras investigaciones". Leal y Souza (2006, p. 20) complementan afirmando que "el objetivo principal de la investigación exploratoria es desarrollar, aclarar y modificar conceptos, ideas, encaminadas a la formulación de los problemas más precisos o hipótesis de búsqueda para estudios posteriores."

Vergara (2003, p. 47) afirma que "la investigación descriptiva expone las características de una determinada población o fenómeno particular. También puede establecer correlaciones entre variables y determinar su naturaleza". Para Cervo y Bervian (citado LEAL; SOUZA, 2006, p. 21), "las notas descriptivas, registros, análisis y se correlaciona hechos o fenómenos (variables) y sin manipularlos"



Presentados los tipos de investigación utilizados, se destaca el enfoque dado a la investigación, enfoque cuantitativo cualitativo, que incluye la traducción de la información de números (cuantitativo) y análisis inductivo (cualitativo) de datos.

Para Leal y Souza (2006, p. 15), la investigación cuantitativa considera que todo se puede medir, lo que significa que se traducen en números opiniones e información para clasificar y analizar. Ciervos y Bervian (citados LEAL; SOUZA, 2006, p. 15) señalan que "la investigación cuantitativa es más apropiada para determinar las opiniones y actitudes explícitas y conscientes de los encuestados, que utiliza instrumentos estructurados (cuestionarios)".

La investigación cualitativa no requiere el uso de métodos y técnicas estadísticas, se centra en escuchar a la gente y lo que tienen que expresar, abarcando temas en su entorno natural. Leal y Souza (2006, p. 17) sostienen que " hay una relación dinámica entre el mundo real y el sujeto, es decir, un vínculo indisoluble entre el mundo objetivo y la subjetividad del sujeto que no se puede traducir en números."

El universo de investigación trató de llegar a las cuatro principales ciudades de la frontera del sudoeste de Río Grande do Sul (Santana do Livramento, San Gabriel, Sur Rosario y Alegrete).

Se contactó cien empresas de cuatro ciudades (veinte cinco en cada), se obtuvo respuesta en setenta de ellas. Luego, para una mejor comprensión de la propuesta de investigación, se presenta un cuadro resumen donde se describen las ciudades que participaron en la muestra del estudio, así como algunas características relevantes.

**Cuadro n 05 - Cuadro Resumen de las ciudades participantes de la muestra**

<b>CIUDAD</b>	<b>POBLACIÓN TOTAL (2013)</b>	<b>ÁREA TERRITORIAL (2011)</b>	<b>Nº DE EMPRESAS PARTICIPANTES</b>	<b>MUESTRA</b>
<b>SÃO GABRIEL</b>	<b>60.583</b>	<b>5.019,6 km<sup>2</sup></b>	<b>183</b>	<b>16</b>
<b>ROSÁRIO DO SUL</b>	<b>39.619</b>	<b>4.369,7 km<sup>2</sup></b>	<b>92</b>	<b>10</b>
<b>SANTANA DO LIVRAMENTO</b>	<b>80.940</b>	<b>6.950,4 km<sup>2</sup></b>	<b>445</b>	<b>24</b>
<b>ALEGRETE</b>	<b>76.430</b>	<b>7.604,0 km<sup>2</sup></b>	<b>290</b>	<b>20</b>

Fuente: elaborada por el autor

Como herramienta de investigación se optó por el uso del cuestionario, que consta de preguntas abiertas y cerradas estructuradas aplicadas a gerentes de micro y pequeñas empresas que participan en el Proyecto y que se adjunta al presente estudio. Para GIL (2010) la preparación de un cuestionario se relaciona con la traducción de los objetivos específicos de la investigación en los artículos bien redactados.

Y terminando el capítulo sobre metodología, cabe destacar que para el análisis de los datos recogidos, se utilizó el programa SPHINX.

### 3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Inicialmente se presenta el perfil de las empresas que participan del Proyecto Negocio-a-Negocio, incluidas en la muestra de forma de posibilitar una visión general sobre las mismas, conteniendo datos sobre áreas de acción (tabla n 01), tiempo de acción en el mercado de trabajo (tabla n 02) y formación académica (tabla n 03).

Se verifica a través de la investigación que dentro de las empresas mostradas, se destacan las mercerías (31,4%) y tiendas de ropa minoristas (22,9%), según se muestra en la tabla n 01:

**Tabla 01 - Segmento Comercial**

<b>Segmento</b>	<b>%</b>
Veterinarias	4,3
Minoristas de Ropa	22,9
taller Mecánico	4,3
Mercería	31,4
Librería	1,4
Papelería	5,7
Farmacia	2,9
Pet-Shop	1,4
Otros	25,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaborada por el autor

En relación al tiempo de acción en el mercado de las empresas investigadas, se que el 34,3% opera en la franja de 1 a 5 años, seguido de 5 a 10 años con un 30%.

**Tabla 02 - Tiempo de acción en el mercado**

<b>Tiempo de acción en el mercado</b>	<b>%</b>
De 1 a 5 años	34,3
De 5 a 10 años	38,6
Más de 10 años	27,1
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaborada por el autor

Se observó a través de la investigación que la mayoría de los empresarios entrevistados (27,1%) tiene 2º Grado completo como formación académica, seguido del (17,1%) con Superior Completo, conforme tabla 03.

**Tabla 03 - Formación Académica**

<b>Formación Académica</b>	<b>%</b>
Escuela Primaria Completo	10,0
Escuela Primaria Incompleto	15,7
Escuela Secundaria Completo	27,1
Escuela Secundaria Incompleto	15,7
Universitaria Completo	17,1
Universitaria Incompleto	5,7
Licenciatura	8,6
Maestría	0,0
Doctorado	0,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaborada por el autor.

Queda evidente a través de la investigación que el 62,9% de los empresarios ya tenían conocimiento respecto de las herramientas de gestión estratégica antes de conocer el Proyecto Negocio-a-Negocio, de acuerdo con la tabla 04.

En relación a la investigación sobre el Proyecto Negocio-a-Negocio propiamente dicho, siguen a continuación datos relevados junto a los directivos de las empresas muestreadas.

**Tabla 04 - Conocimiento respecto de herramientas de gestión estratégica antes de conocer el Proyecto Negocio-a-Negocio**

<b>Conocimiento sobre herramientas de gestión estratégica antes de conocer el Proyecto Negocio-a-Negocio</b>	<b>%</b>
Si	62,9
No	37,1
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaborado por el autor

Se verifica a través de la investigación, que por unanimidad, los empresarios encuestados creen que la correcta utilización de las herramientas de gestión

estratégicas sugeridas en el Proyecto Negocio-a-Negocio, llevará a la empresa a obtener resultados significativos. Vea la tabla 05 a continuación.

**Tabla 05 - Creencia que la correcta utilización de las herramientas de gestión estratégicas sugeridas en Proyecto Negocio-a-Negocio, llevará a la empresa a lograr resultados significativos.**

<b>Creencia que la correcta utilización de las herramientas de gestión estratégicas sugeridas en el Proyecto Negocio-a-Negocio</b>	<b>%</b>
Si	100,0
No	0,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaborada por el autor

Se constata a través de la investigación, que en relación a la frecuencia en que las empresas aplican alguna herramienta de gestión estratégica sugerida en el Proyecto Negocio-a-Negocio, el 44,3% de los empresarios afirman utilizarlas diariamente y el 27,1% afirma utilizarlas mensualmente, como figura en la tabla 06.

**Tabla 06 - Frecuencia en que la empresa aplica alguna herramienta de gestión estratégica sugerida en el Proyecto Negocio-a-Negocio.**

<b>Frecuencia en que la empresa aplica alguna herramienta de gestión estratégica sugerida en el Proyecto Negocio-a-Negocio</b>	<b>%</b>
Diariamente	44,3
Mensualmente	27,1
1x por semestre	10,0
1x por año	10,0
Otras	8,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaborado por el autor

Se observa a través de la investigación que el (67,1%) de los empresarios encuestados, concuerda plenamente con las sugerencias de las herramientas de gestión estratégica indicadas por el Proyecto Negocio-a-Negocio, para utilizar en la empresa. Véase la tabla 07 a continuación:

**Tabla 07 - Concordancia con las sugerencias de herramientas de gestión estratégicas indicadas por el proyecto para utilizar en la empresa.**

<b>Concordancia con las sugerencias de herramientas de gestión estratégicas indicadas por el proyecto para utilización en la empresa</b>	<b>%</b>
Concuerso plenamente	67,1
Concuerso parcialmente	32,9
Desacuerdo	0,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** elaborada por el autor

De la investigación donde los empresarios evaluaron la efectividad del Proyecto Negocio-a-Negocio a través de una calificación de 0 a 10, se destaca que el (44,3%) de los empresarios evaluó con nota 10, seguido del (30,0%) de los empresarios que evaluaron la efectividad con nota 8, como figura en la tabla 08.

**Tabla 08 - Nota relacionada a la efectividad del Proyecto Negocio-a-Negocio**

<b>Nota relacionada a la efectividad del Proyecto Negocio-a-Negocio</b>	<b>%</b>
0	0,0
1	1,4
2	0,0
3	1,4
4	1,4
5	0,0
6	1,4
7	2,9
8	30,0
9	17,1
10	44,3
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaborada por el autor

A través de la investigación se constata que de la gran mayoría de los empresarios consultados, el (81,4%) afirma que la falta de tiempo es el obstáculo principal para que la empresa no ponga en práctica las herramientas de gestión estratégica sugeridas por el Proyecto Negocio-a-Negocio.

Observe la tabla 09 a continuación:

**Tabla 09 - Principal obstáculo encontrado para que la empresa no ponga en práctica las herramientas de gestión estratégica sugeridas**

Principal obstáculo encontrado para no utilizarlas herramientas de gestión sugeridas por el Proyecto Negocio-a-Negocio	%
Falta de tiempo	81,4
No entendió la metodología del proyecto	5,7
Discrepancia de opinión del SEBRAE en relación a las herramientas sugeridas	0,0
Otras	12,9
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaborado por el autor

Nótese que de los empresarios invitados a nombrar el principal motivo que los llevó a participar del Proyecto Negocio-a-Negocio, el (68,6%) respondió que fue por la oportunidad de aprender algo nuevo, seguido del (25,7%) que afirmó que fue la gratuidad lo que los llevó a participar, conforme la tabla 10.

**Tabla 10 - Principal motivo que los llevó a participar del Proyecto Negocio-a-Negocio**

Principal motivo que los llevó a participar del Proyecto Negocio-a-Negocio	%
La gratuidad del proyecto	25,7
La oportunidad de aprender algo nuevo	68,6
Otros	5,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaborado por el autor

Se verifica que de las dimensiones relacionadas a las herramientas de gestión estratégica citadas que las empresas más utilizan, el 41,4% de los empresarios afirmó que son las relacionadas al Planeamiento, seguidas por el 15,7% Mercado-Clientes y el 11,4% Mercado-Personas y Finanzas-Caja. Véase la tabla 11 a continuación.

**Tabla 11 – Cual es la dimensión relacionada a las herramientas de gestión estratégica citadas en el proyecto Negocio-a-Negocio que su empresa más utiliza?**

<b>Cuál dimensión relacionada a las herramientas de gestión estratégica citadas en el proyecto Negocio-a-Negocio, su empresa más utiliza?</b>	<b>%</b>
Planeamiento	41,4
Mercado-Clientes	15,7
Mercado-Personas	11,4
Mercado-Proveedores	5,7
Mercado-Punto de Venta	4,3
Finanzas- Stocks	8,6
Finanzas- Ventas	1,4
Finanzas- Crédito	0,0
Finanzas- Caja	11,4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaborado por el autor

Se observa que en relación a la percepción de una mejora en los procesos de las empresas luego a la adhesión al Proyecto Negocio-a-Negocio, el 97,1% de los empresarios afirmaron que hubo una notable mejora en los procesos, y apenas un 2,9% de los empresarios encuestados respondieron que no notaron ninguna mejora en los procesos. Vea la tabla 12.1.

**Tabla 12.1 – Ud. notó una mejora en los procesos de su empresa luego de adherir al Proyecto Negocio-a-Negocio?**

<b>Ud. notó una mejora en los procesos de su empresa luego de adherir al Proyecto Negocio-a-Negocio?</b>	<b>%</b>
Si	97,1
No	2,9
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaborada por el autor

Se observa a través de la investigación que los empresarios encuestados a denominar la dimensión en la que fue percibida una considerable mejora en los procesos luego a adherirse al Proyecto Negocio-a-Negocio, el 49,3% respondió que la



dimensión Planeamiento fue la dimensión en que fueron más perceptibles las mejoras, seguido por el 11,6% dimensión Mercado-Personas y el 10,1% dimensión Mercado-Calidad-Productividad.

**Tabla 12.2 - En qué dimensión explorada en el Proyecto Negocio-a-Negocio notó una considerable mejora en los procesos después a la adhesión al Proyecto?**

<b>Tabla 12.2/ En qué dimensión explorada en el Proyecto Negocio-a-Negocio notó una considerable mejora en los procesos después a la adhesión al Proyecto ?</b>	<b>%</b>
Planeamiento	49,3
Mercado-Clientes	8,7
Mercado-Personas	11,6
Mercado-Proveedores	2,9
Mercado-Calidad Productividad	10,1
Mercado-Punto de Venta	4,3
Finanzas-Stocks	5,8
Finanzas-Ventas	0,0
Finanzas-Crédito	0,0
Finanzas-Caja	7,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** elaborada por el autor

Se observa a través de la investigación que el 68,6% de los empresarios afirman que utilizan actualmente en su empresa de 0 a 5 herramientas de gestión estratégicas, seguidos por el 25,7% de empresarios que utilizan de 6 a 10 herramientas de gestión estratégicas en su empresa. Vea la tabla 13.

**Tabla 13 - Número de herramientas de Gestión Estratégicas que son empleadas actualmente en su empresa.**

<b>Número de herramientas de Gestión Estratégicas que son empleadas actualmente en su empresa.</b>	<b>%</b>
0 a 5 herramientas de gestión estratégicas	68,6
6 a 10 herramientas de gestión estratégicas	25,7
11 a 15 herramientas de gestión estratégicas	4,3
16 a 20 herramientas de gestión estratégicas	1,4
Más de 20 herramientas de gestión estratégicas	0,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** elaborada por el autor

Puede verse a través de la investigación en relación al nivel de conocimiento acerca de las herramientas de gestión estratégica antes del Proyecto Negocio a Negocio, que las herramientas que más se conoce fue Flujo de efectivo con el 22,9%, luego Información, Control Diario de Ventas, Control Diario de Efectivo y Control Mensual de Cuentas por Cobrar con el 20.0%. En cuanto al conocimiento después del Proyecto Negocio a Negocio se observó un mayor nivel de conocimiento sobre las herramientas Control de Cuentas a Pagar Mensualmente con el 55.0%, seguida del Flujo de Caja con el 54.3%

Vea la tabla a continuación.

**Tabela 14 - Conocimiento sobre las herramientas de Gestión Estratégica antes y después del Proyecto Negocio-a-Negocio.**

Herramientas de gestión estratégica	CONOCIMIENTO												
	Antes						Después						GAP
	1	2	3	4	5	media	1	2	3	4	5	Media	
A - Planilla Orientadora	14,3	40	28,5	8,6	8,6	2,572	1,4	7,1	21,4	41,5	28,6	3,888	1,316
B - Análisis de Mercado	10,0	42,8	24,3	12,9	10,0	2,701	1,4	4,3	17,1	48,6	28,6	3,987	1,286
C-Informaciones de la Competencia	14,3	32,9	30	11,4	11,4	2,727	4,3	4,3	22,9	35,6	32,9	3,885	1,158
D-Matriz Mi Negocio y la Competencia	15,7	40	25,7	8,6	10	2,572	2,9	4,3	30	38,5	24,3	3,77	1,198
E-Acciones para Neutralizar Competidores	11,4	32,9	32,9	15,7	7,1	2,742	1,4	4,3	21,4	41,5	31,4	3,972	1,23
F-Registro de Clientes	8,6	38,5	21,4	18,6	12,9	2,887	1,4	5,7	15,7	37,1	40,1	4,088	1,201
G-Matriz de Fidelización de Clientes	11,4	38,6	28,6	5,7	15,7	2,757	2,9	7,1	17,1	27,1	45,8	4,058	1,301
H-Gerenciamiento de Equipos de Ventas	12,9	40	22,8	10	14,3	2,728	2,9	5,7	21,4	31,4	38,6	3,971	1,243
I-Informaciones Trabajistas	15,7	30	25,7	8,6	20	2,872	1,4	5,7	10	41,4	41,5	4,159	1,287
J-Registro de Proveedor	5,7	31,4	31,4	12,9	18,6	3,073	1,4	7,1	12,9	32,9	45,7	4,144	1,071
K-Cálculo de Productividad	8,6	28,5	27,1	22,9	12,9	3,03	1,4	5,7	14,3	27,1	51,5	4,216	1,186
L-Análisis de Calidad ( Empresario y Clientes)	7,1	41,4	20	18,6	12,9	2,288	1,4	7,1	12,9	41,5	37,1	4,058	1,17
M- Check List del Punto-De-Venta y Guía p/MKT	10	25,7	37,2	17,1	10	2,914	2,9	5,7	21,4	32,9	37,1	3,956	1,042
N-Control de Stock	8,6	21,4	31,5	21,4	17,1	3,17	2,9	7,1	10	38,6	41,4	4,085	0,915
O-Previsión de Ventas	8,6	25,7	32,9	17,1	15,7	3,056	2,9	5,7	14,3	38,5	38,6	4,042	0,986
P-Controle Diario de Ventas	10	25,7	31,4	12,9	20	3,072	2,9	7,1	12,9	34,3	42,8	4,07	0,998
Q-Control Mensual de Cuentas a Recibir	7,1	25,7	31,5	15,7	20	3,158	2,9	5,7	10	34,3	47,1	4,017	1,012
R-Guía Básica para Análisis de Crédito	12,9	44,2	21,4	12,9	8,6	2,601	4,3	7,1	14,3	41,4	32,9	3,915	1,314
S-Control Diario de Caja	4,3	35,7	31,4	8,6	20	3,043	2,9	7,1	10	35,7	44,3	4,114	1,071
T-Cálculo de Precio de Venta	7,1	27,1	34,4	14,3	17,1	3,072	2,9	4,3	12,9	25,7	54,2	4,24	1,168
U-Cálculo de Capital de Giro	7,1	40,1	20	17,1	15,7	2,942	2,9	7,1	8,6	30	51,4	4,199	1,257
V-Control Mensual de Cuentas a Pagar	5,7	37,2	21,4	17,1	18,6	3,057	2,9	5,7	8,6	27,1	55,7	4,27	1,213
W-Flujo de Caja	10	34,2	22,9	10	22,9	3,016	2,9	7,1	8,6	27,1	54,3	4,228	1,212

**Fuente:** elaborada por el autor

Se observa a través de la investigación que las herramientas de gestión estratégica que tienen más influencia en las empresas encuestadas son 50,0% Control de Cuentas Mensuales por Pagar, seguido del 47,1% Cálculo del Precio de Venta y luego por el 40,0% Registro de Clientes, Nuevo Registro de Proveedores y Cálculo de Operaciones. Ver tabla 15 a continuación.

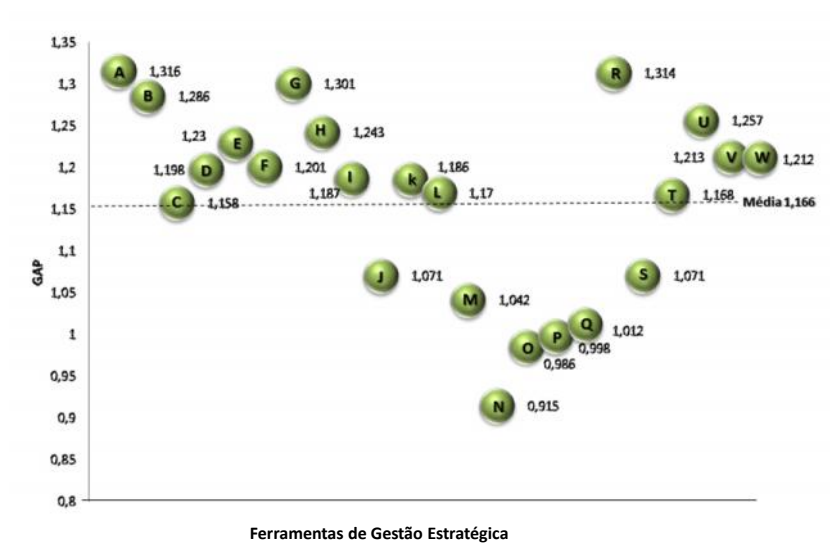
**Tabla 15 - Nivel de Influencia de las herramientas de Gestión Estratégica**

Herramientas de gestión estratégica	Nivel de Influencia				
	Baja		Media	Alta	
	1	2	3	4	5
Planilla Orientadora	5.7	15.7	38.6	24.3	15.7
Análisis de Mercado	1.4	15.7	38.6	22.9	21.4
Información de la competencia	2.9	14.3	41.4	17.1	24.3
Matriz Mi Negocio y la Competencia	1.4	11.4	35.7	31.4	20.0
Acciones para Neutralizar la Competencia	4.3	12.9	34.3	30.0	18.6
Registro de Clientes	1.4	10.0	15.7	32.9	40.0
Matriz de Fidelización de Clientes	2.9	8.6	24.3	32.9	31.4
Gerenciamiento de Equipos de Ventas	7.1	8.6	32.9	27.1	24.3
Informaciones Trabajistas	4.3	10.0	30.0	30.0	25.7
Registro de Proveedores	4.3	5.7	17.1	32.9	40.0
Cálculo de Productividad	2.9	1.4	22.9	34.3	38.6
Análisis de Calidad ( Empresario y Clientes)	2.9	1.4	21.4	40.0	34.3
Check List del Punto-De-Venta y Guíao p/MKT	4.3	10.0	28.6	18.6	38.6
Control de Stock	0.0	8.6	24.3	34.3	32.9
Previsión de Ventas	1.4	10.0	31.4	28.6	28.6
Control Diario de Ventas	2.9	7.1	27.1	27.1	35.7
Control Mensual de Cuentas a Recibir	0.0	5.7	27.1	25.7	41.4
Guía Básica para Análisis de Crédito	2.9	8.6	31.4	31.4	25.7
Control Diario de Caja	1.4	1.4	17.1	25.7	54.3
Cálculo del Precio de Venta	1.4	1.4	14.3	35.7	47.1
Cálculo de Capital de Giro	1.4	1.4	20.0	37.1	40.0
Control Mensual de Cuentas a Pagar	0.0	2.9	15.7	31.4	50.0
Flujo de Caja	0.0	5.7	22.9	32.9	38.6

**Fuente:** elaborado por el autor

A continuación sigue un gráfico de ejes: las herramientas de Gestión estratégica y el GAP (diferencia entre el conocimiento promedio: antes y después del Proyecto). En este gráfico es posible verificar la posición de cada herramienta utilizada en el Proyecto en relación a la media de conocimiento que obtuvieron

**Gráfico 01: Posición de las herramientas frente a la media de conocimiento que obtuvieron.**



**Fuente:** elaborado por el autor

## **CONCLUSIÓN**

Actualmente, muchas herramientas de gestión estratégica están disponibles en el mercado y una gran cantidad de información relacionada con cómo debemos gerenciar una organización se discute a diario. En el escenario relacionado a las micro y pequeñas empresas no es diferente, sin embargo hay algunas dudas en cuanto a la utilización efectiva de estas herramientas y a su influencia en el resultado del negocio.

El objetivo principal de este estudio fue evaluar la profesionalización de las empresas participantes en el proyecto Negocio a Negocio promovido por SEBRAE en algunas ciudades de la frontera oeste del estado de Rio Grande do Sul. A través de este estudio se puede llegar a varias conclusiones con respecto a la profesionalización en micro y pequeñas empresas, así como la resolución de las cuestiones consideradas como objetivos principales de esta tesis. En un primer momento, sobre el perfil de micro y pequeñas empresas estudiadas, se encontró que la gran mayoría son relativamente nuevas en el mercado con hasta 5 años de existencia, gestionadas por personas con estudio de nivel académico de escuela secundaria.

Se encontró que la mayoría de los gerentes de las empresas de la muestra, ya tenían algún tipo de conocimiento acerca de las herramientas de gestión estratégica, pero es evidente que el proyecto Negocio-a-Negocio, potenció un mayor conocimiento acerca de estas herramientas, donde los gerentes accedieron a las sugerencias diagnosticadas mediante la metodología y clasificaron con las mejores calificaciones al proyecto en relación al propósito y los resultados obtenidos mediante el mismo.

Otro punto de indagación del estudio fue conocer cuáles son las herramientas de gestión estratégica más ampliamente utilizadas. Se encontró que las herramientas vinculadas a la dimensión Planificación sobresalían sobre las demás.

Cuanto al nivel de conocimiento, destacado en la tabla 14 y en el gráfico 01 (donde están dispuestos los promedios) se encontró un mayor conocimiento de todas las herramientas que se sugieren en el proyecto, destacando la “*Planilla Orientadora*”, Matriz de Fidelización de Clientes y la Hoja de Ruta básica para el Análisis de Crédito, hecho que nos permite evaluar positivamente la metodología empleada en el proyecto.

Otras preguntas que llegaron a ser respondidas plenamente en este estudio están relacionadas con la influencia de las herramientas que se sugieren en el proyecto. Se puede concluir que las herramientas influenciaron mucho, y el profesionalismo de las empresas de la muestra en la Tabla 15 demuestra que la mayor parte de las herramientas en el ámbito de influencia fue ALTO. Herramientas destacadas: Cálculo del Precio de Venta y Control de Cuentas Mensuales a Pagar.

Basado en un análisis de las tablas 14 y 15, concluimos en general que el objetivo principal del Proyecto Negocio a Negocio se logra porque hubo un gran aumento en el conocimiento y la influencia de las Herramientas de Gestión Estratégica sugeridas, lo que sumado a las conclusiones anteriormente descritas, nos lleva a afirmar que estas herramientas influyen directamente en el nivel de profesionalidad de las empresas, haciéndolas más preparadas para el difícil mercado en el que actúan.

En cuanto a las cuatro hipótesis enunciadas al inicio del estudio, podemos decir que tres de ellos fueron confirmadas:

Más del 30% de las empresas encuestadas aplican con cierta frecuencia alguna herramienta de gestión estratégica en la propuesta de proyecto.

Más del 20% de las empresas encuestadas también aplicaron algún tipo de herramienta relacionada la dimensión financiera.

Finalmente, las empresas que utilizan las herramientas de gestión estratégica recomendada por el proyecto mostraron indicios de profesionalidad en su gestión.

La única hipótesis que no fue confirmada sugirió que el principal motivo de la participación de las empresas era la gratuidad del proyecto, porque veo que era la verdadera razón era la oportunidad de aprender algo nuevo

Por lo tanto, todos los objetivos y las preguntas que se presentan en este estudio han sido contestadas, haciendo hincapié en la objetividad y la eficacia de este Proyecto Negocio a Negocio, desarrollado por el SEBRAE en colaboración con las universidades brasileñas. Logró que un gran número de micro y pequeñas empresas llevaran cuestiones fundamentales para la práctica de una gestión de empresas dinámicas, responsables y de resultados. También es importante resaltar la funcionalidad de este proyecto hacia académicos de las universidades involucradas en el que puedan poner en práctica los conceptos vistos en clase. Queda sugerido para futuros estudios, una evaluación de micro y pequeñas empresas en escenarios no cubiertos por Proyectos gubernamentales o no gubernamentales.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE; Arnaldo . Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2012

ANDREWS, Kenneth R. The concept of corporate strategy. Illinois: Dow Jones-Irwin, 1971

ANSOFF; MCDONNELL, E. **Implanting strategic management** . New Jersey: Prentice- Hall, 1990 site periodic unic

BRACKER, J. The Historical development of the strategic management concept, **The Academy of Management Review**, v.5, iss 2, abr, p.219-224, 1980 period unic

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico, fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, René. **A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LEAL, Alzira Elaine Melo; SOUZA, Carlos Eduardo Gerzson. **Construindo o conhecimento pela Pesquisa**. Santa Maria: Sociedade Vicente Pallotti, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica a competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER. Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

### Sites

CAMPOS, Wagner. **O que é a Gestão Estratégica?** (2009). Disponível em <<http://www.artigonal.com>>. Acesso em 28/02/14

EXAME.COM . Micro e Pequenas Empresas Geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasi>> Acesso em 27/12/2014.

SEBRAE. Conheça o SEBRAE. Disponível em: <[http://www.SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/canais\\_adicionais/conheca\\_quemsomos](http://www.SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/canais_adicionais/conheca_quemsomos)> Acesso em 03/01/2015

\_\_\_\_\_. Critérios e conceitos para classificação de empresas . Disponível em: <<http://arquivopdf.SEBRAE.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>> Acesso em 02/02/2014

\_\_\_\_\_. SEBRAE vai até a sua empresa. Disponível em:><http://www.SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/Programas/Negocio-a-Negocio:-uma-oportunidade-para-crescer>> Acesso em 03/10/2014

\_\_\_\_\_. Quero melhorar meu negócio. Disponível em: <<http://www.SEBRAE-rs.com.br/index.php/quero-melhorar-meu-negocio/73-quero-melhorar/175-negocio-a-negocio-melhorar>>. Acesso em 11/11/2014

**ANEXO**

## ANEXO A – CUESTIONARIO DE INVESTIGACION

### Universidad Abierta Interamericana Facultad de Ciencias Empresariales Maestría en Alta Dirección de Empresas

Los datos completados en este cuestionario serán utilizados para la investigación y el desarrollo de la tesis en las principales empresas de gestión de la UAI (Universidad Abierta Interamericana) de Disertación de Maestría en Alta Dirección de Empresas en la UAI Buenos Aires - ARG. No es necesario registrarse con nombre y apellido. Agradezco su cooperación.

**Responsable:** Afonso Zambrano Furtat, maestrando en Alta Dirección de Empresas/UAI-ARG

**1- ¿Cuál es el segmento comercial de su empresa?**

- |                    |                          |                        |
|--------------------|--------------------------|------------------------|
| 1. ( ) Veterinaria | 2. ( ) Ropa al por menor | 3. ( ) Taller Mecánico |
| 4. ( ) Mercería    | 5. ( ) Librería          | 6. ( ) Papelería       |
| 7. ( ) Farmacia    | 8. ( ) Pet-shop          | 9. ( ) Otros           |

**2- ¿Cuáles el tiempo de funcionamiento de su empresa en el mercado?**

- |                      |                       |
|----------------------|-----------------------|
| 1. ( ) De 1 a 5 años | 2. ( ) De 5 a 10 años |
| 3. ( ) hasta 10 años | 4. ( ) Mas de 10 años |

**3- ¿Cuáles la formación académica del gerente principal de su empresa?**

- |                                    |                                  |                                  |
|------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. ( ) Escuela Primaria Compl.     | 2. ( ) Escuela Primaria Incompl. | 3. ( ) Escuela Secundaria Compl. |
| 4. ( ) Escuela Secundaria Incompl. | 5. ( ) Universitaria Compl.      | 6. ( ) Universitaria Incompl.    |
| 7. ( ) Licenciatura                | 8. ( ) Maestría                  | 9. ( ) Doctorado                 |

**4- Antes de conocer el Proyecto Negocio-a-Negocio, ¿Ud. ya tenía algún conocimiento respecto de las herramientas de gestión estratégica?**

- |           |           |
|-----------|-----------|
| 1. ( ) Si | 2. ( ) No |
|-----------|-----------|

**5- ¿Ud. cree que la correcta utilización de herramientas de gestión estratégica que se sugieren en el proyecto de Negocio a Negocio, llevará a su empresa a resultados significativos?**

- |              |           |
|--------------|-----------|
| 1. ( ) Si    | 2. ( ) No |
| Porqué?..... |           |

**6- ¿Con qué frecuencia su empresa aplica alguna de las herramientas de gestión estratégica sugeridas en el Proyecto Negocio-a-Negocio?**

- 1.( ) Diariamente      2.( ) Mensualmente      3.( ) 1x por semestre  
4.( ) 1x por año      5.( ) Otras

**7-¿Ud. concuerda con las sugerencias de herramientas de gestión estratégica indicadas por el proyecto para utilización en su empresa?**

- 1.( ) Concuerdo Plenamente      2.( ) Concuerdo Parcialmente  
3.( ) Estoy en desacuerdo

**08-Con relación a la efectividad del proyecto, de 0 a 10 ¿qué calificación le daría?**

**09-¿Cuál es el principal obstáculo encontrado para que su empresa no ponga en práctica las herramientas de gestión estratégicas sugeridas en el Proyecto Negocio-a-Negocio?**

- 1.( ) Falta de tiempo      2.( ) No entendí la metodología del proyecto  
3.( ) No estoy de acuerdo con SEBRAE en relación a las herramientas sugeridas  
4.( ) Otras      Cuáles?.....

**10 - ¿Cuál es el principal motivo que llevó a su empresa a participar del Proyecto Negocio-a-Negocio?**

- 1.( ) La gratuidad del Proyecto      2.( ) La oportunidad de aprender algo nuevo      3.( ) Otros

**11 Entre las diversas dimensiones relacionadas con herramientas de gestión estratégica citadas en el Proyecto de Negocio a Negocio, ¿cuál es la que su empresa más utiliza?**

- 1.( ) Planeamiento      2.( ) Mercado- Clientes  
3.( ) Mercado-Personas      4.( ) Mercado-Proveedores  
5.( ) Mercado- Punto de Venta      6.( ) Mercado-Punto de Venta  
7.( ) Finanzas-Stocks      8.( ) Finanzas-Ventas  
9.( ) Finanzas-Créditos      10.( ) Finanzas- Caja

**12 -¿Notó una considerable mejora en los procesos de su negocio después de unirse al Proyecto Negocio a Negocio? Si es así, en qué dimensión**

- 1.( ) Si      2.( ) No  
1.1( ) Planeamiento      1.2 ( ) Mercado-Clientes  
1.3( ) Mercado-Personas      1.4 ( ) Mercado-Proveedores  
1.5( ) Mercado-Calidad Productividad      1.6 ( ) Mercado-Punto de Venta  
1.7( ) Finanzas-Stocks      1.8( ) Finanzas-Ventas  
1.9( ) Finanzas-Crédito      1.10( ) Finanzas-Caja

**13 -Me gustaría medir el grado de profesionalidad de su empresa, para ello pido que verifique el número de herramientas de gestión estratégica que se utilizan actualmente en su empresa**

- 1.( ) 0 a 5 herramientas de gestión estratégica      2.( ) 6 a 10 herramientas de gestión estratégica  
3.( ) 11 a 15 herramientas de gestión estratégica  
4.( ) 16 a 20 herramientas de gestión estratégica  
5.( ) más de 20 herramientas de gestión estratégica

**14 -En relación a su nivel de conocimiento antes e después de la implementación al Proyecto-Negocio-a-Negocio, marque las alternativas que mejor representen su opinión.**

Herramientas de gestão estratégica	Nivel de conocimiento									
	Antes					Depois				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Planilla Orientadora	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Análisis de Mercado	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Información de la competencia	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Matriz Mi Negocio y la Competencia	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Acciones para Neutralizar la Competencia	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Registro de Clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Matriz de Fidelización de Clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Gerenciamiento de Equipos de Ventas	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Informaciones de leyes de trabajo	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Registro de Proveedores	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Cálculo de Productividad	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Análisis de Calidad ( Empresario y Clientes)	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Check List del Punto-De-Venta y Guíao p/MKT	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Control de Stock	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Previsión de Ventas	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Control Diario de Ventas	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Control Mensual de Cuentas a Recibir	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Guía Básica para Análisis de Crédito	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Control Diario de Caja	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Cálculo del Precio de Venta	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Cálculo de Capital de Giro	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Control Mensual de Cuentas a Pagar	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Flujo de Caja	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**Fuente:** elaborado por el autor

- 15- En cuanto al nivel de influencia de las herramientas de gestión estratégica utilizadas en el Proyecto Negocio-a-Negocio en su empresa, ¿cómo Ud. asignaría una evaluación. Marque en el cuadro lo que mejor representa su opinión.

Herramientas de gestión estratégica	Nivel de Influencia				
	Baja		Media	Alta	
	1	2	3	4	5
Planilla Orientadora					
Análisis de Mercado					
Información de la competencia					
Matriz Mi Negocio y la Competencia					
Acciones para Neutralizar la Competencia					
Registro de Clientes					
Matriz de Fidelización de Clientes					
Gerenciamiento de Equipos de Ventas					
Informaciones de leyes de trabajo					
Registro de Proveedores					
Cálculo de Productividad					
Análisis de Calidad ( Empresario y Clientes)					
Check List del Punto-De-Venta y Guíao p/MKT					
Control de Stock					
Previsión de Ventas					
Control Diario de Ventas					
Control Mensual de Cuentas a Recibir					
Guía Básica para Análisis de Crédito					
Control Diario de Caja					
Cálculo del Precio de Venta					
Cálculo de Capital de Giro					
Control Mensual de Cuentas a Pagar					
Flujo de Caja					

**Fuente:** elaborado por el autor