



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE
UNA PRESTADORA DE SERVICIOS DE DESARROLLO
EMPRESARIAL PARA PYMES EN TEGUCIGALPA,
HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

JENNIFER MARCELA ERAZO VALLE

LEONARDO TARSIS ALVARADO ALVARADO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE
UNA PRESTADORA DE SERVICIOS DE DESARROLLO
EMPRESARIAL PARA PYMES EN TEGUCIGALPA,
HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO:
ELOÍSA MARÍA RODRÍGUEZ ÁLVAREZ**

**ASESOR TEMÁTICO:
PATRICIA DURÓN VARELA**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**PABLO MOYA
JORGE DACCARETT
DOUGLAS ZELAYA**



FACULTAD DE POSTGRADO

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PRESTADORA DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA PYMES EN TEGUCIGALPA, HONDURAS

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:

JENNIFER MARCELA ERAZO VALLE

LEONARDO TARSIS ALVARADO ALVARADO

RESUMEN

El presente documento es un estudio de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) y su aporte a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Honduras, lo que se pretende a través del mismo es identificar la importancia de los servicios que se ejecutan por medio de consultoría, asesoría, capacitación, vinculación. Nuestro principal interés en este trabajo fue conocer el impacto social que genera este tipo de servicio y su rentabilidad financiera, así mismo identificar todos los elementos involucrados para el análisis de las PYMES específicamente en la ciudad de Tegucigalpa. Iniciamos nuestro aporte con la construcción de un marco de referencia que nos refleja información desde lo general a lo específico, esto fue de mucha importancia para conocer la realidad latina americana del sector PYME desde los distintos enfoques de interés en los que podemos mencionar entorno político, Social, Económico, Tecnológico. Seguidamente encontraran información local de los Núcleos sectoriales de PYMES que pertenecen a la cámara de comercio e industrias de Tegucigalpa CCIT y sus principales características, así mismo, información de los centros de desarrollo empresarial (CDE), esto lo investigamos con el propósito de aportar información relevante en el presente documento. Una de las debilidades del sistema de información hondureño es la falta de actualización de datos en temas estadísticos para obtener resultados de análisis, es por ello que realizamos entrevistas y encuestas a nuestro instrumento de recolección de datos, es importante mencionar que se realizaron entrevistas con expertos nacionales.

Se realizó un capítulo para evaluar los datos estadísticos y realizar los análisis de datos correspondientes al instrumento, esta información fue vital para la construcción del análisis financiero y la creación de la aplicabilidad que establecimos a través de un modelo de negocios integral que como valor agregado genera un plan de capacitación en fases para vincular las empresas con mayor responsabilidad empresarial.

Palabras Claves: Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), Servicio de Desarrollo Empresarial (SDE)



GRADUATE SCHOOL

**RESEARCH OF FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A BUSINESS
DEVELOPMENT SERVICES PROVIDER FOR PYMES IN TEGUCIGALPA,
HONDURAS**

BY:

**JENNIFER MARCELA ERAZO VALLE
LEONARDO TARSIS ALVARADO ALVARADO**

ABSTRACT

The present document is a study of Services of Development Business (SDB) and his contribution to Small and Medium Enterprises (SMEs) in Honduras, so what we pretend through this investigation is to identify the importance of consulting services, training and bonding. Our main interest in this work was to investigate the social impact generated by this type of service and its profitability, likewise identify all elements involved for the analysis of SMEs specifically in the city of Tegucigalpa. We began our contribution to the construction of a frame of reference that reflects us information from the general to the specific, this was of great importance to know the reality Latin American SMEs area from the different approaches of interest that include social, economic, technological and political environment. Then you will find local information of sectoral centers and SMEs that belong to the Chamber of Commerce and industries of Tegucigalpa CCIT and its main features, likewise, centers of business development (CDE) information, this investigated it in order to provide relevant information in this document. One of the weaknesses of the Honduran information system is the lack of updating data on statistical issues for results of analysis is for this reason we do interviews and surveys of our instrument of data collection, it is important to mention that we were interviewing with national experts.

A chapter was carried out to evaluate the statistical data and perform the analysis of data corresponding to the instrument, this information was vital to the construction of financial analysis and the creation of the applicability we established through a comprehensive business model that generates a training plan in phases to link companies with greater corporate responsibility as an added value.

Key Words: Small and Medium Enterprises (SME), Services of Development Business (SDB)

DEDICATORIA

Dedicamos de manera especial a Dios por darnos la oportunidad de vivir y permanecer con nosotros en todo momento, pues es Él quien nos guía y brinda sabiduría para hacer posible la realización de este proyecto y metas propuestas.

A nuestros padres y demás familia que nos impulsan y brindan apoyo incondicional que motivan a formarnos cada día tanto en la vida personal como profesional.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo no podría haberse realizado sin los conocimientos adquiridos de cada maestro que dedicó su tiempo en enseñarnos lo necesario para la conclusión de nuestra carrera. Es por ello que agradecemos a Patricia Durón, asesora temática de nuestro proyecto de graduación, por su ayuda y colaboración de motivarnos a mejorar cada vez en nuestro desarrollo.

A nuestra familia que son el apoyo incondicional durante todo el período académico y finalmente a todos nuestros compañeros y personas que han compartido de su conocimiento y han aportado un gran apoyo en nuestra carrera profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO	8
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	15
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO	23
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	25
2.4 MARCO LEGAL	26
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	28

3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA	28
3.1.1	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	28
3.1.2	HIPÓTESIS	30
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS	30
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.3.1	POBLACIÓN	31
3.3.2	MUESTRA	32
3.3.3	UNIDAD DE ANÁLISIS	33
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	33
3.4.1	INSTRUMENTOS	33
4.6.2.2	TIPOS DE INSTRUMENTOS	33
4.6.2.2	PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	37
3.4.2	TÉCNICAS.....	38
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	39
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	39
3.6	LIMITANTES	39
	CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	40
4.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	40
4.2	DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS	42
4.3	FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO	45
4.4	ESTUDIO DE MERCADO	46

4.4.1	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA E INDUSTRIA	46
4.4.2	ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	51
4.4.3	ESTRATEGIA DE MERCADO Y VENTAS	60
4.5	ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	60
4.5.1	DISEÑO DEL SERVICIO	60
4.5.2	PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL	62
4.5.3	CAPACIDAD INSTALADA	64
4.6	ESTUDIO FINANCIERO	66
4.6.2	PRESUPUESTOS Y COSTOS.....	67
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		79
5.1	CONCLUSIONES.....	79
5.2	RECOMENDACIONES	80
1.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA	81
1.2	INTRODUCCIÓN.....	81
1.3	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE MODELO DE NEGOCIOS	82
1.4	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	88
ANEXOS.....		91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		96

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. COSTO Y BENEFICIO DE LA INVERSIÓN Y MANTENIMIENTO DE TICS.....	15
FIGURA 2. SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS DE APOYO A LA MIPYME.....	18
FIGURA 3. DIAGRAMA DE LAS VARIABLES	29
FIGURA 4. TRES ENFOQUES DE NEGOCIO	42
FIGURA 5. DIAGRAMA DE DISEÑO DE SERVICIOS SDE	62

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. ENCUESTA A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA.	14
TABLA 2. POBLACIÓN TOTAL DE MIPYMES POR TAMAÑO DE EMPRESA Y POR SEXO DEL DUEÑO	20
TABLA 3. POBLACIÓN TOTAL DE MIPYMES POR MIGRACIÓN, ACTIVIDAD ECONÓMICA ANTES DE TENER EL NEGOCIO Y EMPRENDIMIENTO	21
TABLA 4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	29
TABLA 5. TOTAL EMPRESARIOS EN FRANCISCO MORAZÁN SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA	47
TABLA 6. PARTICIPACIÓN DE MIPYMES	48
TABLA 7. PARTICIPACIÓN SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA	49
TABLA 8. PROVEEDORES DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN HONDURAS	51
TABLA 9. CAPACIDAD INSTALADA	64
TABLA 10. DETALLE SERVICIOS DE ASESORÍAS	65
TABLA 11. DETALLE PERSONAL ADMINISTRATIVO	65
TABLA 12. OFERTA Y DEMANDA	65
TABLA 13. PLAN DE INVERSIÓN	66
TABLA 14. CÁLCULO DE LAS DEPRECIACIONES	67
TABLA 15. DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EQUIPO	68
TABLA 16. PRESUPUESTO DE VENTAS.....	69
TABLA 17. PRESUPUESTO DE COSTOS	71

TABLA 18. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA	71
TABLA 19. PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	72
TABLA 20. PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS.....	72
TABLA 21. CÁLCULO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	73
TABLA 22. DISTRIBUCIÓN DE COSTOS-VARIABLES Y FIJOS	73
TABLA 23. CÁLCULO DE PRÉSTAMO	74
TABLA 24. ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.....	75
TABLA 25. FLUJO DE CAJA PROYECTADO	76
TABLA 27. RENTABILIDAD FINANCIERA	77
TABLA 28. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN A DOS AÑOS	88
TABLA 29. CONCORDANCIA CON EL DOCUMENTO	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO, POR GRUPOS DE PAÍSES EN FUNCIÓN DE SUS INGRESOS (EN PORCENTAJE).	11
GRÁFICO 2. TOTAL MICROEMPRESARIOS FRANCISCO MORAZÁN	47
GRÁFICO 3. PEQUEÑOS EMPRESARIOS EN FRANCISCO MORAZÁN	48
GRÁFICO 4. MEDIANOS EMPRESARIOS EN FRANCISCO MORAZÁN	48
GRÁFICO 5. CONOCIMIENTO DE LAS SDE	50
GRÁFICO 6. INTERÉS DE CONTRATACIÓN DE UNA SDE PARA PYMES	52
GRÁFICO 7. INDICADORES DE NEGOCIO	53
GRÁFICO 8. MOTIVOS DE RECHAZO PARA ADQUIRIR LOS SERVICIOS SDE	54
GRÁFICO 9. PRECIO DE INVERSIÓN POR ASESORÍA SDE	55
GRÁFICO 10. EMPRESAS ESTRATÉGICAMENTE ASESORADAS	55
GRÁFICO 11. ÉXITO DE CONTRATACIÓN DE ASESORÍA	56
GRÁFICO 12. NECESIDAD DE ASESORAMIENTO A LAS PYMES	56
GRÁFICO 13. RELACIÓN COMERCIAL MICROEMPRESARIO CON LA GRAN EMPRESA	57
GRÁFICO 14. CONOCIMIENTO DE UN SERVICIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL	57
GRÁFICO 15. FRECUENCIA DE USO DE ASESORÍA EMPRESARIAL	58
GRÁFICO 16. HORAS DEDICADAS A LA ASESORÍA (AL MES)	59

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Los servicios de desarrollo empresarial, están orientados a la mejora de los procesos de cualquier área de la empresa o en las capacidades de los empresarios o en los trabajadores de éstas, con el fin de generar eficiencia y productividad. La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) implica que el efecto de su dinamismo no se limita a los propietarios y trabajadores involucrados directamente en su operación, sino que estos negocios constituyen una pieza medular en el desempeño de la economía regional.(Cañas, 2014, p. 6)

El desarrollo de la pequeña empresa en Honduras no ha permanecido en la agenda política por largo tiempo. Las iniciativas que surgieron durante la última década fueron primordialmente iniciativas de la cooperación internacional, en forma aislada y sin coherencia institucional. El enfoque ha sido sobre el alivio a la pobreza en lugar del desarrollo empresarial y se han causado poco impacto sobre la competitividad del segmento. (Ruijter & Tanburn, 2004, p. 18)

Por los enunciados anteriores nace la necesidad de investigar el modelo de negocios de los servicios de desarrollo empresarial y su impacto económico social en la economía hondureña específicamente en los núcleos sectoriales de las cadenas productivas en la ciudad de Tegucigalpa Honduras.

El segmento de la MYPIME es uno de los sectores que más generan empleo en el país, se estiman alrededor de 545, 000 empresas, las que representan el 98% del tejido empresarial en Honduras, mismas que emplean a más de un millón de trabajadores, que equivale al 40% de la de la Población Económicamente Activa (PEA), se considera que este sector aporta entre el 20 y 25% del PIB. La MIPYME hondureña comercializa sus productos en mayor medida en el mercado interno, se considera que solamente 1% aporta al sector exportador.(Despacho de la presidencia, 2011)

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La mayoría de las personas en situación de pobreza en el mundo se ganan la vida en pequeñas empresas y emprendimientos agrícolas. Al ayudar a estos emprendimientos a incrementar sus ganancias, ventas y bienes, se está facilitando los medios para que las personas puedan salir de la situación de pobreza por sí mismos. Para lograr este objetivo a gran escala, necesitamos pensar en grande y actuar estratégicamente. («Desarrollo de empresas.», s. f., p. 1)

Ruijter & Tanburn (2004) afirma:

La experiencia mundial enseña que las intervenciones de SDE son más sostenibles y menos deformantes cuando se planean de acuerdo con los mecanismos de mercado existentes. En los cuatro países, (Honduras, Nicaragua, Costa Rica, El Salvador) gobiernos y donantes desempeñan un papel importante en la dirección de la provisión de SDE. Muchos SDE gubernamentales, como los institutos vocacionales de capacitación,

ocupan una posición apreciable dentro de los mercados nacionales, y aun ofrecen sus servicios en forma gratuita o a precios bajos. Los proveedores particulares de SDE no pueden competir en estas condiciones. Desde la perspectiva del desarrollo del mercado de SDE, es aconsejable que los gobiernos reconsideren su responsabilidad en los mercados de SDE, y que definan, en consecuencia, la estrategia a seguir. (P.46)

Los servicios de desarrollo empresarial (SDE) contribuyen a mejorar el desempeño de la empresa, el acceso a mercados y las capacidades para competir, en los servicios de desarrollo empresarial intervienen diferentes agentes, los cuales se describen a continuación:

- Micro y Pequeñas Empresas (MyPE), son demandantes de los servicios, siendo micro y pequeñas empresas de escala de producción pequeña o mediana.
- Los proveedores de SDE, proporcionan servicios directamente a los micros y pequeñas empresas. Pueden ser personas naturales, firmas privadas con fines de lucro, ONG, empresas estatales, entidades de los gobiernos municipales, regionales o nacionales, cámaras empresariales, asociaciones industriales, etc.
- Los facilitadores de SDE, proporcionan sus servicios a través de los proveedores; por ejemplo, la contratación de consultores para el desarrollo de nuevos productos de servicios, la promoción de buenas prácticas, entre otros. Entre otras funciones de facilitación figuran la evaluación externa del impacto de los servicios, la auditoría, garantía de calidad, etc.
- Los cooperantes, que proporcionan financiamiento para proyectos y programas de SDE.

Los gobiernos deben proporcionar un entorno normativo, jurídico y regulador que sea favorable para el desarrollo de los micros y pequeñas empresas y los proveedores de SDE, así como bienes públicos como infraestructura básica y servicios de información.

Hay muchas funciones de facilitación que los gobiernos pueden desempeñar en el futuro, con el fin de promover mercados de sectores emergentes de las economías. (Cañas, 2014, p. 12)

Según SIC (2006) afirma:

En Honduras existen políticas para el apoyo de la competitividad de las MYPIMES, se llegó a investigar la problemática de este sector en el país, donde se evidencia que:

- La mayoría de la MIPYMES se concentra en sectores de crecimiento muy lento de la demanda
- Productividad muy baja
- Baja capacidad gerencial

Los bajos factores se agrupan en:

- Inadecuado marco de política y regulación
- Acceso limitado a servicios de Desarrollo Empresarial
- Aislamiento de las empresas en mercados de insumos
- Baja cultura empresarial
- Deficiente sistema de innovación y transferencia
- Tecnología

Los avances de esta Política contemplan un programa de Servicios de Desarrollo Empresarial, Fondo de Servicios Desarrollo Empresarial de Honduras (FOSEDEH). Actualmente está funcionando una ventanilla física para atención a las MIPYMES en Tegucigalpa. Se proyecta ampliar dos ventanillas más en la zona norte y sur. También se atenderán las otras zonas del país a través de ventanillas móviles. Se pretende implementar los servicios de apoyo a la comercialización, exportación y a los emprendedores en un corto plazo. (SIC, 2006, p. 14)

El decreto No.135-2008 Ley MIPYMES en Honduras menciona:

CONSIDERANDO: Que la micro, pequeña y mediana empresa constituyen un sector importante, como fuentes generadoras de nuevas oportunidades de empleo, como factor significativo para el incremento de la producción; Un medio de realización de la persona humana; una fuente de estabilidad, seguridad y educación para los sectores más vulnerables del país; Y un medio para fomentar la cohesión social de las comunidades urbanas y rurales.

CONSIDERANDO: Que de conformidad con los resultados de los estudios de investigación efectuados recientemente, existe en el país una limitada oferta de servicios de desarrollo empresarial, en términos de calidad, cantidad y pertinencia. También existe un limitado sistema de información sobre la actividad de la Micro, Pequeña y Mediana

Empresa (MIPYME), circunstancia que afecta el apropiado desarrollo de programas y que dificulta la evaluación completa de su impacto en la economía del país.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Hay sólidos datos empíricos que confirman que las PYME son un verdadero motor de creación de empleo. Sin embargo, los análisis realizados muestran también claramente que el sector es muy heterogéneo, lo cual hace difícil formular políticas globales para las empresas de esas dimensiones. Si se promueve a las PYME por su importante contribución a la creación de empleo, sin establecer diferencias entre los diversos subsegmentos, existe el riesgo de que se sacrifique la calidad por la cantidad de empleo, ya que entre las PYME hay también muchas microempresas generadoras de empleos que no son ni productivos ni decentes. (Ginebra, 2015)

De acuerdo con (Valcarcel Quijano, n.d.) Menciona:

Los problemas que afectan frecuentemente a las PYME son de dos clases; los generales y los específicos.

Los generales incluyen:

- Los de tipo legal, básicamente ligados al establecimiento o partidas de nacimiento de las empresas en las distintas dependencias del gobierno central o focal, registros, etc.
- El acceso al crédito, el cual es limitado y generalmente con costos por encima del mercado, así como un costo interno para la tramitación del servicio sumamente oneroso o significativo para la empresa.
- Acceso a materias primas por su poca demanda, las PYME están consideradas en el último escalón de prioridades de los proveedores, aceptando condiciones que no son las más ventajosas.
- Uso de tecnología tradicional, generalmente presente en las empresas dedicadas a la producción o extracción.

Según Cañas (2014) indica: “Los Servicios de desarrollo empresarial (SDE) contribuyen a mejorar el desempeño de la empresa, el acceso a mercados y las capacidades para competir. Los SDE comprenden una amplia gama de servicios, tanto estratégicos como operativos” (p.12).

Para (Valcarcel Quijano, n.d.)

Los SDE pueden desempeñar un papel útil en el desarrollo económico y social en general, pues contribuyen directamente a elevar los niveles de productividad y eficacia de las empresas. Transmite, además, mejoras en la gestión, según las realidades locales de los

conductores de compañías, con lo cual contribuye a elevar la competencia empresarial del país. (p.28)

En esta investigación pretendemos conocer los elementos que permitan evaluar la rentabilidad financiera y social de un modelo SDE para las PYMES en la ciudad de Tegucigalpa Honduras, las PYMES trabajan a través de cadenas productivas que les permiten encadenarse con la gran empresa, sin embargo en ese intento muchas de ellas no logran ingresar a los sistemas de comercialización de sus productos porque carecen en su mayoría de los requisitos necesarios exigidos, en respuesta a esta necesidad nace los modelos SDE como una de las mejores alternativas de solución a dicha problemática.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Escasez estratégica y de cobertura comercial en los servicios de desarrollo empresarial (SDE) para PYMES en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la rentabilidad financiera de un modelo de negocios SDE?
2. ¿Qué impacto social tiene una SDE para PYMES en Tegucigalpa Honduras?
3. ¿Bajo qué condiciones las PYMES pueden adquirir los servicios de una SDE que represente las ventas y ayudas técnicas de capacitación a su gestión comercial?
4. ¿Cuál es la probabilidad que los organismos internacionales subsidien los costos en representación de una SDE?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la rentabilidad financiera y el impacto social de SDE (Servicio de Desarrollo Empresarial) para PYMES en la ciudad de Tegucigalpa Honduras.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar el potencial comercial y financiero de una SDE a las PYMES en Tegucigalpa.
2. Indicar los factores económicos, sociales y financieros que inciden en la contratación de servicios SDE.
3. Identificar las implicaciones financieras y de desarrollo de SDE con la adjudicación de fondos de los organismos internacionales.
4. Proponer un modelo de negocio a PYMES que necesiten vincularse en negocios con la gran empresa.

1.5 JUSTIFICACIÓN

“El desarrollo de la pequeña empresa en Honduras no ha permanecido en la agenda política por largo tiempo” (Ruijte & Tanburn, 2004, p. 18).

Sin embargo según SIC (2006) señala:

En su primera conferencia regional políticas y programas para el fomento de la MIPYME en Centroamérica menciona que Honduras tiene políticas para el apoyo a la competitividad de las MIPYME que representan el 34% de la Población Económicamente Activa (PEA) nacional y contribuyen con el 25% del PIB. (p.4)

Según el informe de Despacho de la presidencia (2011) menciona:

El segmento de la MYPIME es uno de los sectores que más generan empleo en el país, se estiman alrededor de 545,000 empresas, las que representan el 98% del tejido empresarial en Honduras, mismas que emplean a más de un millón de trabajadores, que equivale al 40% de la de la PEA, se considera que este sector aporta entre el 20 y 25% del PIB. (p.2)

“Los servicios de desarrollo empresarial, están orientados a la mejora de los procesos de cualquier área de la empresa o en las capacidades de los empresarios o en los trabajadores de éstas, con el fin de generar eficiencia y productividad” (Cañas, 2014, p. 6).

Un documento de Ruijte & Tanburn (2004) menciona:

Que a mediados de los años noventa, el Comité de Donantes para el Desarrollo de la Pequeña Empresa formó un Grupo de Trabajo de SDE con el objetivo de identificar y documentar las mejores prácticas. Esto terminó en los principios guía para la intervención de los donantes, conocidos como el Libro Azul en al 2001, lo cual señala un cambio significativo en el enfoque hacia la intervención en pequeñas empresas no financieras. Se reconoció que las intervenciones tradicionales no suministraron SDE de calidad accesible a una gran proporción de pequeñas empresas. La conclusión esencial obtenida, es que las

intervenciones tenían que depender de proveedores del sector privado. El Libro Azul afirma que el alcance y la sostenibilidad solamente se pueden lograr en mercados de SDE bien desarrollados y que “con un diseño apropiado de productos, mecanismos de distribución y pago, los SDE se pueden suministrar en una base comercial aun al segmento de más bajos ingresos del sector empresarial”.

La investigación planteada contribuirá a generar un modelo de SDE que sirva como una prestadora de servicios en el desarrollo de habilidades y competencias de las PYMES para la mejora en el proceso de comercialización y ventas de sus productos de los principales encadenamientos productivos en la ciudad de Tegucigalpa Honduras ofreciendo un servicio integral que pueda capacitar a los PYMES en los aspectos de mayor relevancia como ser:

- Exportaciones e importaciones
- Proceso de valor agregado de productos
- Estándares de calidad productiva
- Asesorías de ingreso a mercados formales
- Negociación y cierre de venta
- Creación de alianzas estratégicas entre negocios similares
- Otros a determinar

Así mismo los resultados de este estudio ayudaran a los sectores y organismos interesados en el crecimiento de las PYMES a contratar los servicios de una SDE enfocado en incrementar los ingresos a través de una representación comercial más estratégica y un entrenamiento comercial más definido y eficiente todo lo anterior bajo una figura de free lance de encadenamiento.

De igual forma, esta investigación pretende establecer un modelo de negocio innovador para los SDE de otras ciudades del país que sirva como guía en la estrategia comercial de ventas, mejorando la red de comercialización de productos y servicios.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

Macro Entorno Político PYMES

El contexto en el que se han diseñado las políticas para las pymes es caracterizado por una situación de dependencia respecto a la política macroeconómica y de subordinación hacia las políticas de competitividad...Consecuentemente con la posición relativa de la política de apoyo a las pymes, las instituciones que las diseñan, pese a las diferencias que presentan entre los países en consideración, tienen en común su poco peso en la estructura gubernamental y una carencia de instrumentos de política poderosos[...] La debilidad de las instituciones encargadas de las políticas, en términos de baja disponibilidad, recursos humanos y financieros, inestabilidad y falta de capacitación del personal, cambios frecuentes en la dirección y a veces, en la orientación de las políticas, explica la mala calidad de la información disponible. (Ferrero & Stumpo, 2010, p. 21)

Gelmetti (2011) Afirma:

La estrategia de desarrollo empresarial debe ser parte central de toda política económica y debe ser consistente con una estrategia macroeconómica orientada al crecimiento, para lo cual será imprescindible la acción de: gobierno, sector productivo, áreas del conocimiento y organizaciones representativas de la sociedad civil.

Los principales ejes de una estrategia orientada a las Pymes deberían:

- Apoyar la internacionalización y el acceso a los mercados
- Promover la renovación de la base empresarial y el incremento en la tasa de natalidad de empresas
- Promover la actualización tecnológica y la actividad innovadora
- Favorecer el acceso al financiamiento
- Promover la asociatividad entre empresas a través de Grupos o Consorcios de Exportación
- Promover el desarrollo del clúster, las cadenas de valor de distintas industrias y las incubadoras de nuevas empresas. (p.249)

Según Ferrero & Stumpo (2010) indica:

Las políticas públicas vigentes de promoción a las MYPYMES están plasmadas en la Ley de Promoción y Formalización de las Micro y Pequeñas Empresas (Ley 28015), promulgada en 2003. La política para las MYPES tiene como objetivos: i) desarrollar la contribución de este sector empresarial a la competitividad del país; ii) facilitar la formalización de las empresas informales; iii) incrementar y mejorar la calidad del empleo; iv) aumentar la productividad y rentabilidad de las MYPES; v) ampliar su aporte al PIB;

vi) mejorar su participación en la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y
vii) incrementar su contribución en la recaudación tributaria. (p.353)

Por otra parte Ginebra (2015) menciona:

Que su informe se centra en las políticas relativas a las PYME, definidas como toda iniciativa pública concebida para promover las empresas existentes por debajo de un tamaño determinado. Las dos grandes justificaciones económicas para adoptar políticas de apoyo a las PYME son: 1) la necesidad de abordar los disfuncionamientos del mercado que afectan particularmente a las empresas de ese tamaño, y 2) la importancia de promover a las PYME por su contribución especial al desarrollo económico, sobre todo en lo que se refiere a la creación de empleo. (p.8)

“En el informe se señala una serie de nuevas tendencias en las políticas relativas a las PYME. Una de las principales tendencias observadas es el rigor de las actividades de seguimiento y de la medición de resultados” (Ginebra, 2015, p. 10).

En un informe de Locane (2004) menciona

Es importante que en los países de la región existan políticas de apoyo a las PYMES y así mismo un estado sólido que genere condiciones de continuidad en la democracia y que asigne recursos de forma estratégica en apoyo al desarrollo económico de los ciudadanos a través de las pequeñas empresas, para ello también es vital que exista el estado de derecho donde se respeten los convenios nacionales e internacionales que genere confianza entre los inversionistas y ahorristas, es importante que el estado a través de sus instituciones genere compromisos reales en la transformación de sus economías garantizando el respeto a los derechos de propiedad, la seguridad, incentivando la tecnología y ofreciendo equidad en la distribución de los recursos.

La dependencia de fondos que provienen de la cooperación internacional sigue siendo elevada. Por ejemplo en El Salvador, en 2006, el 58% del presupuesto de la CONAMYPE provenía de recursos externos y en el Paraguay casi el total de los fondos provienen de la cooperación internacional en otros casos hay áreas de importancia estratégica, por ejemplo, el crédito, que operan en lo esencial con recursos externos., esto significa que la disponibilidad de recursos depende, en esos casos, de decisiones estratégicas que no son tomadas por las autoridades del país que tiene que implementar las políticas. Y estas decisiones, como es obvio, responden a lógicas y restricciones de los organismos multilaterales, las agencias de cooperación internacional o de los ministerios de relaciones exteriores de los países desarrollados.(Ferrero & Stumpo, 2010, p. 22)

De acuerdo con Sierra & Sato (2004) “Los servicios de desarrollo empresarial (SDE) son un medio de desarrollo para PYME y ayuda a las políticas del estado para incentivar el empleo y otorgar apoyo técnico y estratégico a las micro empresas latino americanas”.

Desde hace cinco años, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los organismos de cooperación internacional y muchos expertos, han presentado y promovido Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) como medio fundamental para el desarrollo de las PYME y el ingreso de sus trabajadores. Sin embargo, poco se ha hecho para evaluar su impacto. (Sierra & Sato, 2004, p. 33)

Macro Entorno Socio Económico

Enfoque Social

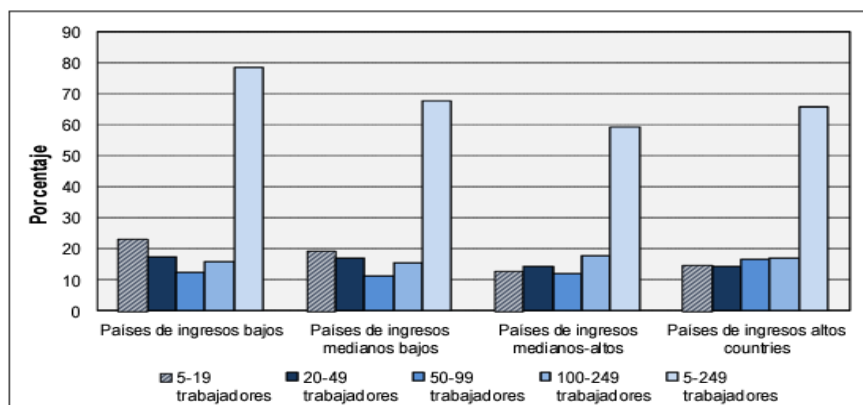
En un estudio Ferrero & Stumpo (2010) afirma:

Que la información cuantitativa sobre las pymes en América Latina es bastante escasa y, a menudo, de mala calidad. Por esta razón es difícil analizar la evolución del desempeño de estas empresas y, a veces, existen problemas para estimar correctamente su peso en la producción y el empleo. Este segundo aspecto se debe al hecho de que, en los países de la región, se utilizan por lo menos, dos definiciones distintas de PYME. (p.17)

Las Pymes en el aspecto social generan un impacto social importante a través del empleo.

Según Ginebra (2015) en un estudio menciona:

En la Encuesta de Empresas del Banco Mundial se analiza la contribución de las PYME al empleo. El estudio presenta información de 99 países correspondiente al período 2006-2010, lo que lo convierte en el estudio más completo realizado hasta la fecha... Un estudio de la OIT y la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ) ahondó en el examen de los datos de Ayyagari et al., a fin de estimar qué proporción del empleo en los países en desarrollo es atribuible a las PYME. De sus resultados se desprende que, en todos los países, con independencia de su nivel de ingresos (gráfico 2.1) o región (gráfico 2.2), la participación de las PYME en el empleo es muy elevada, especialmente en los países en desarrollo. (p.14)



Fuente: De Kok *et al.* (2013), sobre la base de Ayyagari *et al.* (2011), cuadro 2.

Gráfico 1. Participación de las empresas según su tamaño, por grupos de países en función de sus ingresos (En porcentaje).

Contribución de los Servicio de desarrollo empresarial (SDE) a la sociedad.

Conforme a (Valcarcel Quijano, n.d.)

En los países industrializados el crecimiento de firmas consultoras desde la década de 1980 fue significativo. Existe un contingente profesional al servicio de las empresas independientemente del tamaño éstas...los SDE pueden desempeñar un papel útil en el desarrollo económico y social en general, pues contribuyen directamente a elevar los niveles de productividad y eficacia de las empresas. (p.28)

Según Cañas (2014) comenta:

Los Servicios de desarrollo empresarial (SDE) contribuyen a mejorar el desempeño de la empresa, el acceso a mercados y las capacidades para competir. En los servicios de desarrollo empresarial intervienen diferentes agentes, los cuales son:

- Micro y Pequeñas empresas (MyPE): son demandantes de los servicios
- Los proveedores de SDE: proporcionan servicios directamente a los micros y pequeñas empresas. Pueden ser personas naturales, firmas privadas con fines de lucro, ONG, empresas estatales, entidades de los gobiernos municipales, regionales o nacionales, cámaras empresariales, asociaciones industriales.
- Los facilitadores de SDE, proporcionan sus servicios a través de los proveedores; por ejemplo, la contratación de consultores para el desarrollo de nuevos productos de servicios.
- Los cooperantes, que proporcionan financiamiento para proyectos y programas de SDE.
- Los gobiernos deben proporcionar un entorno normativo, jurídico y regulador que sea (p.12)

Menciona Ruijte & Tanburn (2004):

Los SDE bien desarrollados y que “con un diseño apropiado de productos, mecanismos de distribución y pago, los SDE se pueden suministrar en una base comercial aun al segmento de más bajos ingresos del sector empresarial” En consecuencia, los donantes deben de evitar el suministro directo de SDE y no deben

de subsidiar la transacción directa entre proveedor y receptor o beneficiario. Es importante reconocer que el enfoque del desarrollo del mercado de SDE, tal como se ha dado en la práctica, no denuncia los subsidios como tales, sino que tiende a evitar la competencia desleal y aspira a vigilar los efectos deformantes de los subsidios. (p.1)

Asimismo Cañas (2014) comenta:

Que los servicios de apoyo a la producción y logística territorial están relacionados al sistema de comercialización y a los servicios de desarrollo empresarial, en los cuales se identifican los diferentes agentes o actores que intervienen en el desarrollo territorial y se definen los servicios más utilizados para el desarrollo de las MIPYMES en los diferentes países de la región centroamericana y lineamientos sobre el emprendedurismo. (P.11)

Según Sierra & Sato (2004) en un estudio realizado en Perú:

Los SDE han tenido un impacto positivo importante en la gestión del conjunto de las PYME encuestadas que han usado los servicios. Sin embargo, en la productividad, ingresos y costos, el impacto no ha sido significativo. Además, en cada caso, el impacto ha sido mayor en las PYME de acumulación que en las de supervivencia... La demanda de los SDE A pesar de que los proveedores de los SDE se están esforzando por adecuarse a las necesidades de la demanda, el impacto conjunto de estos sigue siendo reducido, La adecuación de los SDE todavía no es óptima, pues esto exige de un proceso que es, por demás, costoso y laborioso. (P.37-38)

Enfoque Económico

En un estudio Cañas (2014) indica:

En la región Centroamericana y la República Dominicana prevalece la alta participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en el tejido empresarial y es evidente su importancia, como generadoras de empleo e ingresos para un apreciable porcentaje de la población. La aportación al Producto Interno Bruto (PIB) de las MIPYMES en cada país de la región es de al menos un 30%, aunque en algunos casos alcanza un 45%. A su vez, las MIPYMES generan gran parte del trabajo en sus respectivos países, oscilando entre el 40% y el 75% de la población ocupada; pudiendo este dato ser superior a dichos porcentajes debido a la existencia de muchos negocios del sector informal y de los cuales no se disponen estadísticas. (p.7)

Las PYMES (pequeñas y medianas empresas) constituyen en cualquier país, el grupo predominante de empresas, algunos casos supera el 99% de las unidades económicas, contribuyen significativamente a la creación del empleo, a la generación de la riqueza y además satisfacen necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas. Son además el crisol en el que se forman grandes empresarios y son el vehículo para el desarrollo de millones de personas.(Andriana, Biasca, & Rodríguez, 2003, p. 1)

Según Gelmetti (2011) menciona:

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso.. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) prosperan como sistemas creadores de valor cuando surgen y operan en contextos propicios y cuando en

ellos despliegan prácticas dirigidas al aprovechamiento de las oportunidades que emergen en la compleja dinámica de los mercados.

De acuerdo a (Valcarcel Quijano, n.d.) Los servicios de desarrollo empresarial impactan e influyen en el aspecto económico de las empresas ya que al ofrecer sus servicios empresariales estratégicos permiten que las PYMES puedan competir en los mercados actuales que demandan normas de calidad exigente, sin embargo como nos menciona este autor, muy pocas de estas empresas trabajan en un plan de negocio claro que determine el rumbo a seguir, los gobiernos aportan a través de las secretarías programas de apoyo a los PYMES con el fin de incentivar la inversión y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, es por ello que los SDE trabajan de la mano con las CDE (Centros de desarrollo empresarial) ya que estos generan y ofertan en muchas ocasiones de forma gratuita algunos servicios básicos requeridos para que las PYMES operen, en lo que respecta a los SDE se puede mencionar que los servicios que normalmente atienden son los siguientes :

- Los de tipo legal
- El acceso al crédito
- Acceso a las materias primas por poca demanda
- El uso de la tecnología

Servicios empresariales son el conjunto de servicios que las empresas reciben con el fin de mejorar su gestión, incrementar su productividad, ampliar sus mercados y, en general, alcanzar una mayor competitividad los servicios empresariales responden a una necesidad de los empresarios para resolver problemas específicos. (Valcárcel Quijano, s. f., p. 27)

Macro Entorno Tecnológico

Los estudios para identificar los problemas de las PYMES mezclan dos tipos de enfoques que llamaremos enfoques “externo” e “interno”; el enfoque externo se caracteriza por problemas que afectan a las PYMES, pero que son más bien del tipo macroeconómico y en donde las PYMES no tienen influencia en su solución (o no es su razón de ser) mientras que el enfoque interno, en cambio, se caracteriza por problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenecen, y donde la PYMES es responsable de su solución y mejora. (Palomo, 2005, p. 26)

Tabla 1. Encuesta a la Industria Mediana y Pequeña Empresa.

a). Carencia de organización
b). Retrazo Tecnológico
c). Obsolescencia industrial
d). Falta de integración y asociación
e). Falta de capacitación del personal
f). Problemas en la colocación de productos
g). Escasez de recursos financieros
h). Carencia de registros contables
i). Falta de acceso al financiamiento
Fuente: Jurado <i>et al.</i> , 1997

Al estudiarse la situación de las PYMES en varios países en vías de desarrollo, se han identificado cuatro importantes limitaciones que enfrentan estas empresas a la hora de adoptar las TICs:

- Falta de conciencia sobre cómo las TICs pueden ayudar a mejorar el desempeño de sus negocios falta de recursos para invertir en hardware y software.
- Ausencia de facilidades de capacitación o altos costos de entrenamiento del personal de la empresa.
- Falta de acceso a servicios técnicos fuera de la empresa (International Trade Centre UNCTAD/WTO, 2000).

De esta forma, la decisión de invertir o no en la adopción de las TICs para participar en negocios por medio de las herramientas electrónicas. (Monge, Alfaro, & Alfaro, 2005, p. 33)

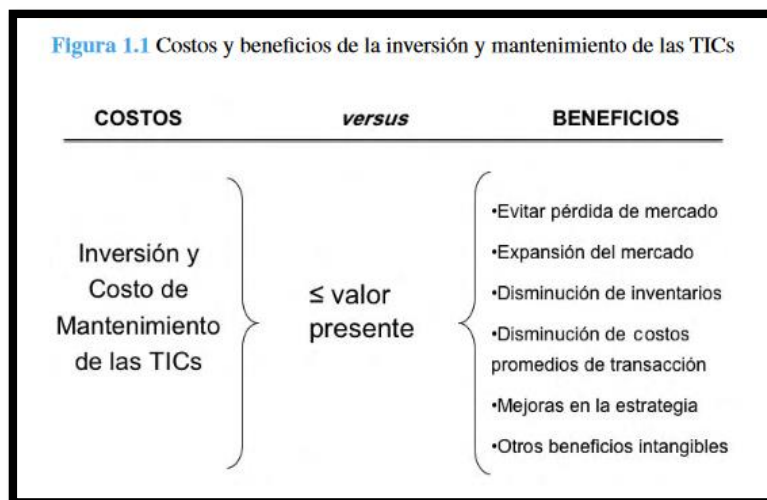


Figura 1. Costo y Beneficio de la Inversión y Mantenimiento de TICS.

En cambio Solís & Coca (2015) comentan:

Desde un pequeño lugar para vender abarrotes hasta el que está creando aplicaciones para las plataformas más modernas del mundo, empresas que llevan años en los mercados nacionales o las que están iniciando por la necesidad de tener trabajo, están las que se establecen en los grandes centros urbanos o las que apostaron por el área rural [...] Las MIPYMES centroamericanas tienen muchas características, pero comparten una en especial: empujan el crecimiento económico de la región.

Para que se den una idea del peso de estas pequeñas, podemos decirles que 94% del parque empresarial en Costa Rica está formado por MIPYMES. En Guatemala generan más de 4.500.000 de puestos de trabajo, mientras que en Honduras este tipo de empresas suman más de 127.000. (p.1)

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Micro Entorno Político PYMES

En correspondencia el Despacho de la presidencia (2011):

Durante el año 2011 la gestión de la administración pública de Honduras continuó teniendo como guía de largo plazo, la Ley de Visión de País y Plan de Nación, aprobado mediante la Ley de la República a inicios de 2010, El Gobierno diseñó una ruta crítica de índole tripartito (Gobierno, Trabajadores y Empresa Privada) Las discusiones orientadas a lograr el Gran Acuerdo Nacional y los resultados obtenidos, se centraron en cinco grandes pilares:

- Discusión y consenso de las metas.
- Políticas y medidas para aumentar la inversión pública y reducir el gasto.
- Acciones y orientaciones para racionalizar la estructura del Estado y fortalecer y su funcionamiento.

- Políticas, estrategias y medidas para promover y fortalecer el comercio exterior.
- Políticas, estrategias y medidas, para aumentar el impacto de los recursos para protección y promoción de la población más vulnerable. (p.1)

Política para el Apoyo de la Competitividad de las MIPYME

Objetivo de la Política: “Eleva y consolida la competitividad de las MIPYME para que puedan insertarse con mayores ventajas en el mercado nacional, regional e internacional y se conviertan en fuente generadora de empleo” (SIC, 2006, p. 8).

Según SIC (2006) las problemáticas de las MIPYME Honduras

- Falta de un marco de políticas coherente e integrado
- Limitaciones del ente rector de la Política
- Falta de información sectorial para formular estrategias
- Falta de coordinación de programas y proyectos
- Trámites y normas muy costosas
- Falta de formalización de las MIPYME, que impiden que sean beneficiarios de diferentes leyes y mecanismos de apoyo

La Secretaría de Estado en el Despacho Presidencial a través de la Unidad de Apoyo Técnico Presidencial (UATP-SDP) y la Secretaría de Industria y Comercio (SIC) a través de la Sub Secretaría MIPYME-SSE, se proponen implementar los Centros de Desarrollo Empresarial y de Inteligencia de Mercado (CDE-MIPYME), como una estrategia de armonización y coordinación de las distintas Secretarías de Estado, que además permita ordenar y alinear a programas y proyectos financiados con la cooperación internacional en su estrategia de salida en la regiones de intervención.(Despacho de la presidencia, 2011, p. 2)

Los programas operativos de la política “Política para el Apoyo de la Competitividad de las MIPYME” se enfocan en:

- Entorno Institucional y Legal
- Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)
- Servicios Financieros
- Cooperación Empresarial
- Promoción de Mercados y Exportaciones
- Cultura Empresarial y Apoyo a Emprendedores
- Innovación y Difusión Tecnológica

Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial Fondo de Servicios Desarrollo Empresarial de Honduras (FOSEDEH). Actualmente está funcionando una ventanilla física para atención a las MIPYMES en Tegucigalpa. Se proyecta ampliar dos ventanillas más en la zona norte y sur. También se atenderán las otras zonas del país a través de ventanillas móviles. Se pretende implementar los servicios de apoyo a la comercialización, exportación y a los emprendedores en un corto Plazo.

Micro Entorno Socio Económico Honduras

Asociatividad Empresarial

“Consiste en el mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.”(SIC, 2006, p. 22)

Los programas que se concentran en facilitar la organización de las MIPYMES son más sostenibles si se plantean desde el inicio la continuidad de los mismos, tal como se presenta en la figura 2, en la cual se plantean todos los actores territoriales para el desarrollo del mismo.(Cañas, 2014, p. 12)



Figura 2. Sostenibilidad de los Proyectos de Apoyo a la MIPYME.

Conforme a SIC (2006) indica:

Existen 258,400 MIPYMEs; Representan el 99.8% de las Empresas Emplea el 34% del PEA Nacional Contribuye aproximadamente con el 25% del PIB Construye capacidad productiva permanente Genera Ingreso a una alta proporción de mujeres Tasa de Crecimiento de MIPYMEs en últimos cinco años = 32% Tasa de Crecimiento de empleos generados por MIPYMEs = 34.1 % Tasa de Crecimiento de empleos generados por MIPYMEs = 34.1 % . (p.1)

Sin embargo Despacho de la presidencia (2011):

El segmento de la MYPIME es uno de los sectores que más generan empleo en el país, se estiman alrededor de 545, 000 empresas, las que representan el 98% del tejido empresarial en Honduras, mismas que emplean a más de un millón de trabajadores, que equivale al 40% de la de la Población Económicamente Activa (PEA), se considera que este sector aporta entre el 20 y 25% del PIB. La MIPYME hondureña comercializa sus productos en mayor medida en el mercado interno, se considera que solamente 1% aporta al sector exportador. (p.2)

Asimismo como una estrategia de armonización y coordinación de las distintas Secretarías de Estado, que además permita ordenar y alinear a programas y proyectos financiados con la cooperación internacional en su estrategia de salida en la regiones de intervención. Surge de las necesidades expresadas por los principales líderes empresariales representativos del segmento MIPYME y SSE del país, fue diseñado en conjunto con la ANMPIH (Asociación Nacional de Micro y Pequeña Industria de

Honduras), quienes a través de diferentes talleres, coordinados por la Subsecretaria MIPYME-SSE, de la Secretaria de Industria y Comercio, mediante metodología de trabajo facilitada por la Unidad de Apoyo Técnico Presidencial (UATP), de la Secretaría de la Presidencia.(Despacho de la presidencia, 2011, p. 3)

Núcleos Sectoriales

Según la Núcleos Sectoriales CCIT (2008)

Núcleos Sectoriales (NS) inicia como un programa de la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa a partir del 2008. Desde entonces, el mismo ha beneficiado a diferentes empresas de diversos rubros.

Núcleos Sectoriales: Constituyen equipos de trabajos integrados por empresarios de un mismo rubro, con la finalidad de afrontar retos en común para iniciar mejoras en la gestión empresarial, aumentar la competitividad y productividad y así alcanzar metas en conjunto. Los NS son moderados por un asesor empresarial especializado en asesoría grupal, quienes utilizan una metodología específica para conducir las reuniones, desarrollar las diversas actividades y obtener los resultados deseados.

Categoría de Núcleos Sectoriales

- Agro-industria
- Arte-industria
- Consultores de Desarrollo Empresarial
- Clínicas Dentales
- Jóvenes Empresarios
- Restaurantes y Reposterías
- Retail
- Organizadores de Eventos Integrales

(“Núcleos Sectoriales | CCIT,” 2008)

Micro Entorno Tecnológico

Apuestan por Honduras

En Honduras existen MIPYMES que iniciaron como emprendedores queriendo hacer un plan de negocios, teniendo un objetivo y meta, como también otras que nacieron por sobrevivencia, por la falta de empleos en el país, que buscan su propia forma de vivir.

Michelle Kattán, coordinadora de la Unidad de MIPYMES de la Cámara de Comercio e Industrias de Cortés (CCIC), señala se cuenta con alrededor de 1.800 MIPYMES afiliadas a la organización. Se dedican en su mayoría al sector de servicios y comercio [...] Los retos es la seguridad, señala que como en todos los países de Centroamérica la seguridad es un

tema prioritario. A las MIPYMES les afecta sobre todo por el tema de la extorsión y de su presupuesto, ya que no disponen de mucho para invertir en seguridad. (Solis & Coca, 2015, p. 1)

Menciona Solis & Coca, (2015) que según :

La coordinación de la CCIC, las MIPYMES al no involucrarse en el campo tecnológico (redes sociales, correo electrónico, plataformas, comercio electrónico, páginas web, etc.) se ven en la necesidad y obligación de desarrollar e innovar su productividad. Estas MIPYMES al no contar con un presupuesto y la maquinaria adecuada para mejorar su eficiencia, buscan a la CCIC para que les brinden programas de capacitación que les ayude a desarrollar habilidades y de este modo ser eficientes, lo que provoca ser más competitivos en el mercado. A continuación, se presenta en los siguientes cuadros la población total de MIPYMES por tamaño de empresa y por género del principal socio y a su vez la población total de MIPYMES por migración y actividad económica antes de emprender.

Tabla 2. Población total de MIPYMES por tamaño de empresa y por sexo del dueño

POBLACIÓN TOTAL DE MIPYMES POR TAMAÑO DE EMPRESA Y POR SEXO DEL DUEÑO O PRINCIPAL SOCIO		
TAMAÑO	CANTIDAD	%
Micro	96.175	76
Pequeña	21.050	17
Mediana	10.105	8
Total	127.330	100
Sexo		
Masculino	60.699	48
Femenico	66.631	52

FUENTE: BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
- SECRETARIA DE INFORMACIÓN CULTURAL DE HONDURAS

Tabla 3. Población total de MIPYMES por migración, actividad económica antes de tener el negocio y emprendimiento

POBLACION TOTAL DE MIPYMES POR MIGRACION, ACTIVIDAD ECONOMICA ANTES DE TENER EL NEGOCIO Y EMPRENDIMIENTO					
Datos en porcentajes*					
	TAMAÑO DE LA EMPRESA			SEXO	
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	MASCULINO	FEMENINO
A QUE SE DEDICABA ANTES DE TENER ESTE NEGOCIO*					
Trabajaba en un negocio similar al que posee	43	43	45	47	39
Empleado asalariado en otro negocio	22	19	20	21	21
Empleado asalariado en Gobierno	6	7	5	6	6
Tenía otro negocio	9	8	8	6	6
Desempleado/Trabajo doméstico	9	6	4	1	15
EL NEGOCIO FUE INICIADO, HEREDADO O COMPRADO*					
Lo inició	87	83	80	85	84
Lo heredó	6	7	7	5	8
Lo compró	7	9	7	8	7
EDAD EN QUE INICIO EL PRIMER NEGOCIO (PROMEDIO)	30	29	28	29	29
AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL TIPO DE NEGOCIO QUE POSEE (PROMEDIO)	15	17	19	17	15
¿ALGUNA VEZ MIGRÓ?*	13	16	16	19	9

FUENTE: BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO - SECRETARIA DE INFORMACION CULTURAL DE HONDURAS

Los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) MIPYME es apoyada por medio de la SIC en brindar los servicios de:

- Asesoría
- Asistencia Técnica
- Capacitación
- Vinculación

Los cuales están con el objetivo de brindarles atención especializada a cada emprendedor con el fin de crear competitividad y desarrollar habilidades que les ayude a ellos a mejorar su productividad. A la vez, los apoyos técnicos son los que detectan los principales problemas (tecnología, estrategias, planes de negocio, etc.) que enfrentan estas MIPYMES y aprovechan realizar la vinculación entre universidades para realizar

investigaciones, planes estratégicos, trabajo social, etc. Es ahí cuando estos expertos en la materia apoyan a las pequeñas empresas en la debida formación empresarial. (“Capacitación y Asesoría Puntual en el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) – CDE MIPYME Región 12 Centro,” n.d.).

Organismos Internacionales en Apoyo a PYMES

Los organismos internacionales como por ejemplo GIZ (Cooperación Alemana) no asignan fondos directamente a las PYMES, ellos lo hacen a través de distintos programas y trabajan en conjunto con instituciones que apoyan a desarrollar los proyectos como por ejemplo ANDI (Asociación de Industriales de Honduras) o la misma Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT), uno de los programas que en actualidad se está desarrollando es el “ Programa Facilidad “ que tiene como objetivo fomentar la economía y el empleo en Centroamérica, a través del encadenamiento de las PYMES con la mediana y la gran empresa desarrollándolas como proveedores.

Existen requisitos que la cooperación alemana demanda a los consultores que participan en estos programas, a continuación, mencionaremos:

- Aceptar los términos de contrato en la prestación de servicios profesionales.
- Se establece una información corta del proyecto / Programa donde se mencionan los objetivos generales.
- Se estable los objetivos específicos de la asesoría.
- Descripción de las actividades principales.

- Productos o informes a entregar. Por ejemplo: Manual del curso, informe sobre el desarrollo del curso, principales hallazgos, lista de participantes, línea base de los participantes y resumen con análisis de datos.

Es requisito cumplir con todos los términos del contrato para generar el desembolso de pago a dicha asesoría.

- Evaluación del curso
- Consideraciones adicionales Ejemplo: Todos los derechos de autor, toda la información que resulte de la presentación de la capacitación, modalidad bajo la cual se realizó la contratación.(GIZ, 2016)

2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

Análisis de las metodologías

Para analizar la teoría de esta investigación se tomó la existencia de varias teorías aplicables a nuestro problema, como fue el caso del estudio de (Ruijter & Tanburn, 2004) donde se describe la metodología empleada desde la construcción del análisis del mercado, los instrumentos de captación de la información, la selección de los participantes, y el instrumento de recolección de datos, partimos también de la existencia de piezas y tozos de teorías como las descritas por el autor (Valcarcel Quijano, s. f.) donde se realiza un análisis de los pasos para creación de un plan de negocios en SDE y su importancia, se detalla de forma descriptiva y secuencial los pasos a seguir para la implementación de este modelo de negocios y su importancia socio económica a las

PYMES de la región (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pp. 62-63).

Antecedentes de metodologías previas

En un estudio realizado en centro América Ruijte & Tanburn (2004) menciona:

Se investigó sobre los SDE en la región buscando elementos que permitieran identificar el potencial de los mercados, se fijó la meta de identificar dos casos interesantes de proveedores SDE en cada país, En la primera, se recolectó información contextual sobre los mercados nacionales de SDE y sus actores claves. La segunda, comprendió la selección de 10 proveedores potenciales de SDE, de algún interés. En la tercera se seleccionó los dos casos más interesantes entre los 10 proveedores. La fase (1) se inició con una búsqueda en Internet y consultas con expertos en el tema. La fase (2) fue de pre-selección, la cual se centró inicialmente en el empresario como la fuente principal de información sobre mercados comerciales de SDE. Sin embargo, muy pronto se hizo evidente que este enfoque tomaba demasiado tiempo y no era apropiado en mercados débiles con un bajo empleo de SDE.

Subsecuentemente se celebraron entrevistas con asociaciones, pero además se utilizó un cuestionario el cual fue contestado por 15 empresarios nacionales. Esto permitió obtener una idea al azar sobre la percepción de la demanda. Un asistente en cada país realizó dichas entrevistas semi-estructuradas. Con base en esa información, se seleccionaron los 10 proveedores de SDE, potencialmente más interesantes. En la fase (3) estos 10 proveedores fueron categorizados en cuatro áreas: Enfoque en micro y pequeña empresa Enfoque en el desarrollo de la capacidad de la empresa cliente Independencia subsidio Reactividad a la demanda y a las oportunidades del mercado, seguidamente estas categorías ayudaron a seleccionar dos proveedores 'pioneros' en cada país. Los ocho proveedores fueron entrevistados y con su ayuda se llenaron los cuestionarios cuya información fue la base para la redacción de los estudios de caso (Ruijte & Tanburn, 2004, p. 3).

Análisis crítico de la metodología a emplear en el trabajo final

Después de estudiar las distintas teorías utilizadas en estudios similares se llega a la conclusión de emplear una metodología bajo un enfoque cuantitativo ya que es la que nos permite explicar las diferencias y similitudes entre los resultados y el conocimiento existente, de igual forma cómo podemos interpretar los datos, y ubicar nuestros resultados y conclusiones, para construir teorías y explicaciones desarrolladas producto de nuestras preguntas de investigación e hipótesis (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 65).

Pasos a seguir:

- Recolección de datos sobre el mercado de Tegucigalpa y las PYMES.
- Selección de las necesidades de estas PYMES con respecto a las asesorías técnicas que ofrecen los mercados SDE.
- Categorizar las PYMES por tamaño y aspectos socio económicos de interés.
- Desarrollar entrevistas con los sectores CDE que proporcionan los servicios de asesoría y conocer su demanda.
- Realizar un focal group o entrevistas a los PYMES de cadenas productivas para ampliar el conocimiento de las necesidades empresariales que pueden cubrir las SDE.
- Realizar Estrategias de análisis sobre la recolección de los datos.
- Generar Resultados y discusión de los elementos claves investigados.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Las PYMES

“Una organización un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir con un propósito común” (Cleri, 2007, p. 33).

“Las pequeñas y medianas empresas son agentes importantes en la estructura económica de los países de la región no sólo por su participación en el total de firmas sino también por su aporte al empleo” (Ferrero & Stumpo, 2010, p. 17).

Son un “Generador de empleo a la sociedad” (Ginebra, 2015, p. v).

“MIPYME: Conjunto de empresas de tamaño micro, pequeña y mediano, de los sectores urbano y rural” (Decreto No. 135-2008 Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, n.d., p. 3).

Los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

“Se basan en un modelo segmentado, distinguiendo el tamaño y recientemente también el potencial de crecimiento de las empresas” (Ruijte & Tanburn, 2004, p. 43).

“SDE de los diferentes segmentos de las micro empresas e investigar la influencia de otras características como el sector, la edad de empresa, la educación del empresario” (Ruijte & Tanburn, 2004, p. 43).

SDE para una amplia variedad de temas de negocios, pero para desarrollar mercados dinámicos valdría la pena adoptar una comprensión más amplia de SDE. Investigaciones de mercados de SDE, identificando las fortalezas y debilidades del mercado actual, no solamente apoyará para que las intervenciones se sintonizaran con la realidad. (Ruijte & Tanburn, 2004, p. 43)

2.4 MARCO LEGAL

En la investigación se revisó los aspectos legales en Honduras de apoyo a las PYMES, donde se encontró los mecanismos actuales del Estado para apoyar ese sector por medio de la siguiente ley:

Decreto No. 135-2008 Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad del micro, pequeña y mediana empresa

“CONSIDERANDO: Que es de interés nacional asegurar la implementación de políticas, programas y proyectos de financiamiento, apoyo tecnológico, capacitación y de gestión de mercados, para el sector de MIPYME”. (Decreto No. 135-2008 Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, n.d., p. 2)

POR TANTO:

Conforme a (Decreto No. 135-2008 Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, n.d.)

Finalidad, Objetivos Y Definiciones

ARTÍCULO 1. FINALIDAD: Esta ley tiene por finalidad fomentar el desarrollo de la competitividad y productividad de las MIPYME urbanas y rurales, a objeto de promover el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en dichas unidades económicas.

ARTÍCULO 2. OBJETIVOS: Son objetivos específicos de esta Ley:

ESTABLECER: a) Las bases para propiciar la participación coordinada y articulada de los actores y actores que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de la MIPYME.

- b) Las políticas públicas y los instrumentos de dichas políticas, que mejor se orienten a la mejora de la competitividad y productividad del sector MIPYME.
- c) Los medios técnicos y financieros para las autoridades estén en condiciones de mejorar efectivamente la productividad, la competitividad y la calidad del empleo generado por la MIPYME. (p.2)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

“Definición operacional conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 111)

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010)

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría. En este caso se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas. (p.93)

El tipo de variables utilizada en este estudio fueron planteadas por las Hipótesis causales multivariadas, ya que plantean una relación entre diversas variables independientes y una dependiente, o una independiente y varias dependientes, o diversas variables independientes y varias dependientes (...) Cuando las hipótesis causales se someten al análisis estadístico, se evalúa la influencia de cada variable independiente (causa) en la dependiente (efecto), y la influencia conjunta de todas las variables independientes en la dependiente. (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 103)

Las variables a medir son los servicios de desarrollo empresarial (SDE) como variable dependiente y las PYMES como variable independiente, tal y como se observa en la Figura 3.

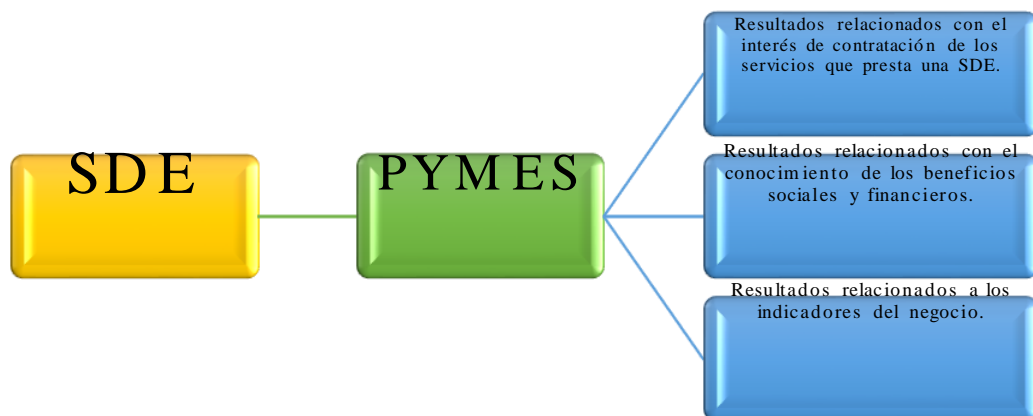


Figura 3. Diagrama de las Variables

Tabla 4. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
PRESTADORA DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (Enfóque al empresario)	Resultados relacionados con el interés de contratación de los servicios que presta una SDE	Respuesta del ítem mide el grado interés en contratar SDE.	1	Nominal
		Respuesta del ítem mide el grado de los motivos por los que no contrataría el servicio SDE.	2	Nominal y Frecuencia
		Respuesta al ítem mide el grado de percepción del tipo de empresa que contratan asesoría.	3	Ordinal
	Resultados relacionados con el conocimiento de los beneficios sociales y financieros	Respuesta al ítem mide el grado de conocimiento de los efectos financieros y sociales de las PYMES.	4	Nominal
		Respuesta al ítem mide la percepción de los empresarios con respecto a las asesorías y el éxito empresarial.	5	Nominal
		Respuesta mide el grado de conocimiento de las relaciones comerciales de las PYMES con la gran empresa.	6	Nominal
	Resultados Relacionados a los indicadores del negocio	Respuesta al ítem mide el grado de interés en pertenecer a un encadenamiento empresarial.	7	Nominal
		Respuesta al ítem mide el grado de conocimiento de la empresa y su influencia en el empleo.	8	Nominal
		Respuesta al ítem mide el grado de frecuencia en la contratación de los servicios SDE.	9	Nominal
		Respuesta al ítem mide el grado en horas de capacitación requeridas.	10	Ordinal
		Respuesta al ítem mide el grado de valor que se le otorga a las capacitaciones.	11	Ordinal
		Mide el grado de inversión que esta dispuesto el empresario a invertir en una SDE.	12	Nominal y Frecuencia
		Mide el grado de conocimiento de la oferta de SDE.	13	Ordinal
		Mide el grado de oferta de servicios que requiere una PYME.	14	Ordinal
		Respuesta al ítem proporciona datos demográficos de interés.	15	Nominal y Frecuencia

3.1.2 HIPÓTESIS

A continuación, se realizaron las siguientes hipótesis sobre la evaluación de una prestadora de servicios SDE para PYMES en Tegucigalpa:

1. En el modelo de negocios SDE estima una rentabilidad financiera del 30%.
2. El impacto social en una SDE provoca un incremento en la productividad de las PYMES.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Fue importante y necesaria la elaboración de un marco metodológico para el cumplimiento de los objetivos de nuestra investigación, donde pudimos conocer el tipo y diseño de la misma, para de esta forma evidenciar la investigación y así proceder al análisis de las causas de nuestro planteamiento.

El enfoque de investigación presentada en este estudio es Cuantitativa porque nos permitió analizar datos de las PYMES en Tegucigalpa y utilizar las herramientas estadísticas para conocer el mercado actual de SDE y su vinculación con las PYMES. “Un estudio cuantitativo indaga la incidencia y los valores en los que se manifiestan uno o dos variables” (Hernández Sampieri et al., 2010).

El diseño de nuestra investigación se hizo de forma no experimental transeccional ya que según Hernandez Sampieri et al (2010) afirma:

La investigación no experimental solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos y es transeccional ya que se recopilaron datos en un momento y tiempo único, lo que se pretende es describir variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado. (p.149)

Seguidamente (Hernandez Sampieri et al., 2010) menciona que en este tipo de investigación no tenemos control de las variables independientes como por ejemplo la estructura de los mercados SDE en Honduras, los tipos de asesoría básica de las Pymes que contratan el servicio, los requerimientos de contratación del servicio desde el enfoque

legal, el aspecto contractual de los organismos internacionales a los proveedores de servicio SDE, lo único que podemos hacer es observar las situaciones o eventos ya existentes ya que estas variables independientes ocurren y no es posible manipularlas no tenemos control sobre ellas porque ya sucedieron al igual que sus efectos. (p.153)

El alcance de la investigación fue Explicativo porque se evaluó las causas que permiten que las PYMES en Tegucigalpa adquieran los servicios SDE, así mismo conocer el nivel cotidiano de las actividades de las PYMES que generan información fiable de sus necesidades en el enfoque técnico y de capacitación para vincularse con la gran empresa, estos estudios normalmente son estructurados por lo que también nos permitió conocer información geográfica y demográfica de interés para analizar comportamientos entre las variables de estudio, como lo menciona (Hernandez Sampieri et al., 2010) “la investigación explicativa pretende establecer las causas de los eventos, sucesos, o fenómenos que se estudian”. (p. 83)

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

La población que se escogió para este estudio de investigación está conformada por las PYMES pertenecientes a los núcleos sectoriales de la CCIT de Tegucigalpa, Honduras los cuales se conforman de un total de 112 microempresarios que llegan a la cámara de comercio en el transcurso del año, sin embargo, cada 3 meses se presentan grupos de 28 PYMES a recibir la ayuda técnica de esta institución. El perfil de estos grupos contempló las características necesarias de homogeneidad, tiempo, espacio y cantidad, lo que provocan que nuestra muestra fuese representativa, así como se menciona a continuación.

3.3.2 MUESTRA

La muestra que se tomó para este estudio es No Probabilística por conveniencia. Es un conjunto fielmente representativo de la población, siendo realizadas 30 encuestas. Al revisar la fórmula el cálculo de la misma nos recomienda realizar 87 encuestas debido a que se tomó como población total los 112 PYMES pertenecientes a los núcleos sectoriales de la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT). Por cada trimestre de un año se reúnen en total 30 PYMES a la CCIT para recibir asesoría. Treinta encuestas fueron las que se aplicaron para que el nivel de confianza de los resultados fuera del 100%. Se utilizó la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + z^2 \sigma^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra a obtener.

N = Tamaño de la población total, siendo 30 microempresarios de la CCIT.

σ = Desviación estándar de la población, dato constante equivalente a 0.5

z = 1.96, debido a que se tomó un 95% de nivel de confianza.

e = Se toma un 0.05 de probabilidad de error.

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)^2(112)}{(0.05)^2(112 - 1) + (1.96)^2(0.5)^2}$$

$$n = \frac{(3.84)(0.25)(30)}{(0.0025)(111) + (3.84)(0.25)}$$

$$n = \frac{107.56}{0.28 + 0.96}$$

$$n = \frac{107.56}{1.24}$$

$$n = 86.89 \approx 87$$

Utilizamos un muestreo aleatorio para que los miembros del núcleo sectorial tuvieran la misma oportunidad de ser incluido en el análisis. En la aplicación de las encuestas, se obtuvo información primaria para la evaluación de factibilidad de una prestadora de servicios SDE para PYMES en Tegucigalpa, Honduras.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La muestra que se seleccionó para la evaluación de factibilidad de crear de una prestadora de servicios de desarrollo empresarial para PYMES comprende de los clientes potenciales del servicio a prestar, con el fin de conocer la aceptación del mismo, para ello se tomó al núcleo sectorial de la CCIT de Tegucigalpa, Honduras.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.4.1 INSTRUMENTOS

4.6.2.2 TIPOS DE INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados para recolectar los datos de esta investigación fueron de dos tipos, el primero, por medio de un cuestionario auto administrado realizado específicamente a las PYMES de los núcleos sectoriales en el proceso incubación de la cámara de comercio e industrias de Tegucigalpa, el segundo fue la entrevista personal con dos expertos en la rama de servicios empresariales y PYMES. Los entrevistados fueron Lic. Juan Carlos Valerio Presidente de la Asociación Nacional de la Pequeña y

Mediana Industria de Honduras (ANPMIH) Y Lic. Juan Carlos Arias representante de Desarrollo empresarial de la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa.

Fue importante y esencial para efectos de este estudio aplicación de esta forma de recolección de datos ya que los expertos brindaron información relevante de la actualidad del fenómeno de estudio.

Para ampliar la importancia de estos instrumentos (Hernandez Sampieri et al., 2010) Afirma: “El cuestionario tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”(P.217).

Según Hernández Sampieri et al (2010) Afirma: en estos contextos puede administrarse o aplicarse un cuestionario.

1. Auto administrado significa que el cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos.
2. Por entrevista personal, las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro.
3. Nahoum (1990) La define como un intercambio verbal que nos ayuda a reunir datos durante el encuentro de carácter privado y cordial que da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema en específico, es decir, los datos que necesita el investigador son numéricos, en referencia a la edad, peso, millas de viaje, temperatura, etc. (p.46)

Las preguntas utilizadas fueron de tipo cerradas como abiertas para enriquecer la información que requería el estudio, ya que el contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Las preguntas cerradas son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, son más fáciles de codificar y analizar; las preguntas abiertas no delimitan las alternativas de respuesta,

son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas. (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 218)

Con lo mencionado anteriormente podemos mencionar que las entrevistas personales en la mayoría de las preguntas fueron abiertas y en la auto aplicación del cuestionario se realizó una combinación de preguntas dicotómicas, abiertas y con escala de Likert.

Para codificar el instrumento de encuestas auto aplicadas en las preguntas dicotómicas y de Escala de Likert utilizamos categorías y un valor asignado el cual detallamos a continuación:

Para los ítems (1, 5,9,) Niveles de medición Nominal

Código	Descripción
5	Definitivamente SI
4	Probablemente SI
3	No Estoy Seguro
2	Probablemente NO
1	Definitivamente NO

Para los ítems (2, 12,15, 16) Niveles de Medición Nominal y de Frecuencia

Para los ítems (6,7) Niveles de Medición Nominal

Código	Descripción
1	SI
2	NO

Ítems (3, 10, 11, 13,14,) Niveles de Medición Ordinal

Código	Descripción
3	Mayor
2	Menor
1	Igual

Ítems (4,8) preguntas abiertas codificación por categorías y patrones de respuesta

Pregunta N 4

Código	Categoría	Frecuencia
1	Impacto en el empleo	
2	Impacto en la inversión	
3	Calidad de vida	
4	Educación	

Pregunta N 8

Código	Categoría	Frecuencia
1	Muchos Requisitos	
2	Burocracia	
3	Falta de Voluntad	
4	Incapacidad	

Se realizaron entrevistas personales con expertos de las cuales se establecieron tres (3) preguntas abiertas:

1. Actualidad de las PYMES en Honduras.
2. Impacto social y financiero de los modelos SDE en las PYMES.
3. Modelos de negocio que aplican.

Estas entrevistas se realizaron bajo esquemas de libertad de opinión de los entrevistados y su vasta experiencia en el sector de desarrollo empresarial y lo que se midió fueron los criterios de frecuencia en las categorías que establecieron en las tres preguntas de enfoque antes mencionadas.

4.6.2.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

- Confiabilidad: Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.
- Validez: Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir, Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.
- Objetividad del instrumento: Se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan. (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 198)

Como sabemos es casi imposible que una medición nos facilite resultados garantizados al 100% es por ello que lo que buscamos en este estudio es evitar el error en lo más mínimo posible “la medición para evitar el error en cualquier fenómeno se conceptualiza en la siguiente formula básica $X = t + e$ ” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 209).

Para demostrar la validez de los instrumentos utilizamos Excel, como lo mencionamos anteriormente se hizo uso de una codificación para obtener resultados.

Para generar la validez de los mismos se aplicó la estadística descriptiva para las variables de estudio esto se hizo a través de una distribución de frecuencias ya que según “una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones ordenas en sus respectivas categorías “estas distribuciones se presentan en el capítulo de Análisis de datos donde se observan graficas e histogramas.

Para calcular la confiabilidad del instrumento de medición se utilizó las fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad que pueden oscilar entre 0 y 1 donde recordemos que un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad

3.4.2 TÉCNICAS

Como se mencionó en el apartado de los instrumentos, la técnica que se utilizó para la obtención de datos en la investigación fue la encuesta auto aplicada y la entrevista con expertos, en la primera se utilizó una codificación para generar datos enfocados a la obtención de resultados vinculados con las preguntas de investigación , cabe mencionar que la técnica para obtener esos datos fue a través de escalamiento Likert que según Hernández Sampieri et al (2010) “Es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres cinco o siete categorías, para ellos

se utilizan puntuaciones sumando los valores alcanzados respecto de cada frase y es por ello que se le denomina la escala aditiva” (p. 245)

Con respecto a la entrevista con expertos se logró grabar la voz en esta sesión para obtener detalle de las afirmaciones que expusieron los entrevistados a las preguntas de los tres enfoques que antes detallamos, como lo menciona Hernández Sampieri et al (2010) “En los estudios cuantitativos no es extraño que se realicen diversas pruebas estandarizadas y recopilación de contenido para análisis estadístico u observación”(p. 263).

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

La fuente primaria en la recolección de datos se obtuvo por medio de las personas encuestadas y entrevistadas que proporcionaron información válida y confiable al estudio o fenómeno que se evaluó, el número de personas que proporcionaron datos fueron 28 según la muestra representativa al segmento de los núcleos sectoriales en estado de incubación de PYMES de la CCIT.

Las fuentes secundarias de investigación que fueron utilizadas en esta tesis incluyen: libros, tesis, artículos, documentos y páginas de internet.

3.6 LIMITANTES

La limitante de esta investigación radicó en dos aspectos. Primero, en el lugar de aplicación de encuestas ya que dependíamos del tiempo de los microempresarios en la CCIT para la contestación de la misma. Segundo, la falta de información actualizada de las PYMES en Honduras en el segmento de desarrollo empresarial.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Como se ha mencionado a través de esta investigación anteriormente, los servicios de desarrollo empresarial son un conjunto de servicios que reciben las empresas, con el fin de mejorar su gestión, incrementar su productividad, ampliar sus mercados y en general, alcanzar una mayor competitividad.

El servicio que se propone para la prestadora de servicios SDE en la ciudad de Tegucigalpa, está enfocado en ofrecer un modelo de negocios que permita una mayor probabilidad de éxito a los PYMES en el crecimiento empresarial tanto en la vinculación con la mediana empresa, así como desarrollar relaciones entre empresas del mismo tamaño para obtener ventajas de sus cadenas de valor.

Al analizar los datos de las entrevistas se indagó que las PYMES necesitan una estructura de negocio que se aplique en etapas por su capacidad operativa y de negocios, por ejemplo: Una PYME que realiza negocios con WALMART tiene que competir con la calidad de los productos industrializados, manteniendo un precio base el cual es negociado con el supermercado, después la PYME debe de garantizar la comercialización de este producto en las distintas plazas y utilizar más recursos económicos para el traslado logístico y de supervisión de sus productos, también debe de esperar su pago con 90 días de crédito y absorber las pérdidas por daños a los productos, esto sin mencionar la deslealtad de otras empresas medianas que ya tienen presencia en dicha plaza y que desplazan los stands de están pequeñas empresas. Los sistemas de crédito para las PYMES no son satisfactorios ya que solicitan muchos requisitos y garantías las cuales los micros empresarios no cuentan, distinto a los pequeños empresarios que es posible que puedan adquirir estos créditos para incrementar su riesgo y producir lo que requieren estas medianas empresas.

Como se describió en el ejemplo anterior las PYMES en Honduras no solo ocupan vinculación con la mediana empresa, los SDE ayudan a la capacitación y desarrollo de

negocio con proyectos como los que desarrolla CCIT (Honduras Emprende) y su unidad de desarrollo empresarial, donde según los datos de las entrevistas, ingresan a estos proyectos alrededor de 120 emprendedores a estos programas.

La CCIT genera un proceso de seguimiento desde el proceso de incubación donde los que pertenecen a este segmento son los emprendedores, luego en su segunda etapa ingresan a los núcleos sectoriales donde se ha certificado que ya tienen los conocimientos necesarios para operar una empresa desde el aspecto financiero, administrativo y contable. Lo que esperan estos programas es que dichas empresas puedan subsistir y generar contratos con la mediana empresa y luego pasar al proceso de exportación de productos dependiendo del tipo de núcleo sectorial al que pertenecen.

Esta investigación tiene dos enfoques uno que es el de los SDE y sus beneficios y otro que es el de las necesidades reales de las PYMES para tener éxito en Honduras.

La ley en Honduras menciona que el 30% de las compras del estado tienen que adquirirlas a las PYMES, sin embargo, al momento de realizar la licitación con el Estado, los precios de referencia son determinados según el precio de productos industrializados y de empresas medianas que le proporcionan al Estado estos productos, esto sin estimar que el estado no realiza pagos de contado y que normalmente los depósitos se tardan hasta seis (6) meses para generar el cumplimiento de esta obligación.

Es por ello que nuestro modelo de negocios propuesto está en función a las asesorías o capacitación especializadas a las PYMES que pertenecen a núcleos sectoriales o a cadenas productivas que estén dispuestas a ingresar a mercados con alto nivel de garantía en la compra de su producción y que estas mismas reciban los seguimientos en su negocio en marcha y en base a las necesidades que en ese momento tenga la PYME. Se propuso un modelo de negocios dinámico en el que se enfoca en tres formas de hacer negocios basados en un diagnóstico de la situación actual y una proyección futura, así como se observa en la Figura 4.



Figura 4. Tres enfoques de negocio

Los SDE trabajan con el cliente, es decir, entra en la empresa y con la aplicación (transferencia aprendizaje). El cliente es capaz de cambiar la historia de la empresa, por tanto, si el SDE no cala en los intereses reales su efecto será nulo.

Como lo menciona el anterior autor para que se genere una demanda interesante en los SDE, se necesita trabajar bajo un esquema de cambiar la historia de las PYMES y esto se logrará, según esta investigación, con asesorar a las PYMES para que ingresen a mercados con un alto nivel de garantía de ventas en la producción

También es necesario que el entorno mejore el apoyo de políticas del Estado que realmente apoyen a este sector, a la vez, se requiere una cultura de participación de los empresarios y los organismos internacionales para ayudar a este segmento de la población, por último, la academia debe comprometerse en generar modelos de aprendizaje más efectivos y menos académicos ya que lo que se requiere es una aplicabilidad inmediata sobre las realidades del mercado. Sin embargo, mientras esto no ocurra, el modelo de negocios SDE que se propone en la investigación estará trabajando de cerca con las realidades de estas PYMES.

4.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

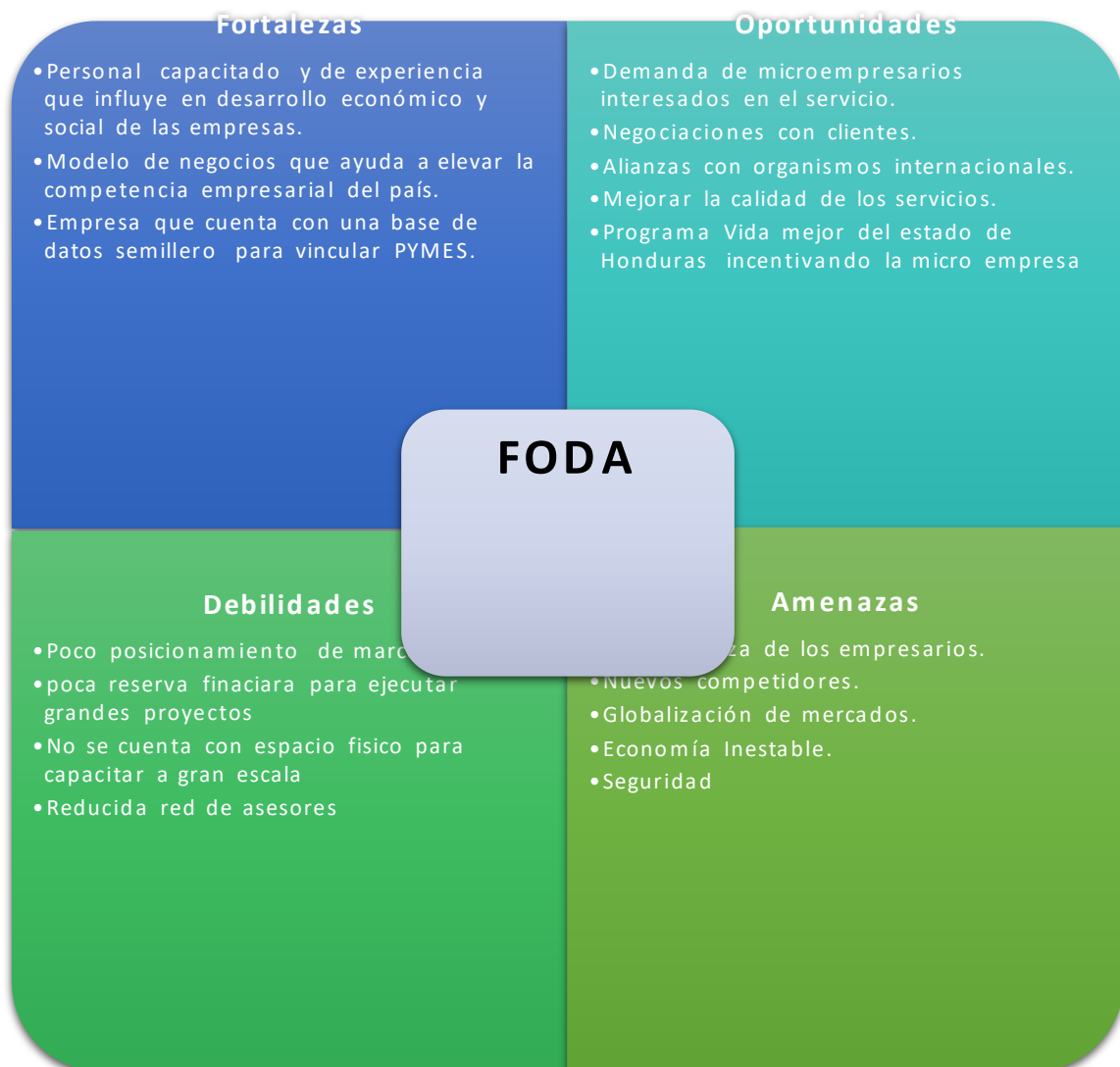
El modelo de negocios que se tomó como referencia es el modelo CANVAS ya que es un modelo de negocios sencillo de aplicar; es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo.

Pasos de este modelo de negocio:

1. Segmentación de clientes: PYMES de las cadenas productivas en núcleos sectoriales y pequeñas empresas que requieren asesorías especializadas
 - Gasto promedio mensual asesorías
 - % Tiempo promedio invertido
 - % Frecuencia media de servicio
 - Tamaño de la PYME
 - PYMES en el proceso de encadenamiento
 - PYMES de núcleos sectoriales en Tegucigalpa, Honduras
 - Pequeñas empresas con necesidades de especialización
 - Empresas con potencial de crecimiento
 - Empresas ubicadas en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras
2. Somos innovadores ya que buscamos previamente mercados de interés a los PYMES creando una base de datos y realizando negociaciones previas con estas empresas y ofrecer vinculación, una vez el PYME inicia nuestras asesorías lo especializamos en segmento que tiene garantía de ventas con un plan comercial definido dependiendo su capacidad operativa y de negocio.
3. Canales de comunicación:
 - Sitio WEB de ayuda a núcleos sectoriales y PYMES en cadenas productivas de interés.
 - Redes sociales.
 - Presencia de marca en revistas de negocios PYMES.
 - Presencia en ferias de emprendedores.
 - Base de datos de proveedores en Cámaras de comercio.
4. La relación con nuestros clientes será bajo el lema “Atiende a un amigo” esto con el enfoque de compromiso y lealtad al cliente, buscando las mejores prácticas en el conocimiento y aprendizaje a transmitir así mismo innovando en las distintas herramientas y modelos de trasmisión del conocimiento.

5. Las fuentes de financiamiento inicial serán bajo la estructura de capital o patrimonio inicial aportado por los dos socios fundadores ya que la empresa iniciara operaciones en una ubicación que no generará costos de alquiler y las visitas de asesorías se harán bajo el modelo IN SITU a los clientes, los materiales y gastos tanto fijos como variables se incluirá en los gastos de operación y se determinara un presupuesto de control.
6. Los recursos clave será la obtención de base de datos para identificar las empresas que están en nuestro mercado meta según el potencial comercial y calidad de productos, después generar una página web de soporte técnico de aprendizaje donde se obtenga información en línea de las necesidades de las PYMES, desarrollar una campaña de promoción de los servicios inicialmente con el estado y los organismos internacionales para beneficiar a núcleos sectoriales. Base de datos de los especialistas en los distintos temas que requiera una PYME para que la contratación del servicio garantice calidad y experiencia
7. Las actividades claves de nuestro negocio se basan en la solución de problemas a través de la gestión de la información y una formación continua de los asesores en el campo de las pequeñas y medianas empresas, también nuestra plataforma tecnológica será un recurso clave para el continuo aprendizaje de las PYMES y soporte a sus consultas.
8. Nuestra estrategia de NETWORKING se establecerá con asesores independientes con vasta experiencia en la rama que necesitemos en el momento de la contratación de servicios especializados, también contaremos con redes de referencias de empresarios para vincular nuestras PYMES, estableceremos relación con los CDE (Centros de Desarrollo Empresarial), Cámaras de Comercio, Asociaciones y Organismos Internacionales.

4.3 FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO



El anterior FODA relaciona las oportunidades de negocio que tiene una empresa de servicios de desarrollo empresarial, ya que de manera positiva se menciona que la oportunidad empresarial si existe en Honduras para impulsar las PYMES porque hay programas estatales que invierten fondos importantes en el fortalecimiento y creación de nuevos negocios; de forma negativa se observa que los factores esenciales de riesgo son la poca seguridad que enfrenta el país y una muy marcada carencia de cultura empresarial que integra elementos como presupuestos desordenados y poco logística de desarrollo comercial.

4.4 ESTUDIO DE MERCADO

4.4.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA E INDUSTRIA

El análisis de la competencia se realizó a través de las estrategias competitivas que consisten en posicionar a una empresa para aprovechar el máximo valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, de ello se deduce que un aspecto central de la formulación de las estrategias, será analizar bien el comportamiento del consumidor.

Antes de explicar los componentes del análisis, conviene definir el competidor a examinar, tanto actuales como potenciales. ("cap3-est - cap3-est.pdf," n.d.)

Es necesario mencionar que el 64% de los encuestados en el instrumento de recolección de datos menciona que conoce al menos de 1 a 2 empresas de desarrollo empresarial. Al revisar los componentes del mercado se observó que no existe una empresa de competencia directa que trabaje con nuestro enfoque ofertado, pero si existen muchas empresas que proporcionan capacitación y asesorías de manera general y también asociaciones como: Cámara de Comercio, Centros de Desarrollo Empresarial, Asociación Nacional de Industriales (ANDI), Asociación Nacional de la Mediana y Pequeña Industria de Honduras (ANMPIH), entre otras que utilizan modelos de negocios SDE para ayudar a las PYMES a vincularse con la mediana empresa. Estas empresas son impulsadas con fondos del Estado y apoyo de organismos internacionales, pero no tienen fines de lucro.

En el Departamento de Francisco Morazán existe un total de 7,055 PYMES que se dividen por actividad económica: Comercio, Servicios, Industria y Empresarios. A continuación, en la Tabla 5 se detallan por número de empleados según su actividad económica:

Tabla 5. Total Empresarios en Francisco Morazán Según Actividad Económica

Actividad Económica	Total Número Empleados	Total en Porcentaje
1-10 Microempresa	6,036	%
Comercio	2,784	46%
Industria	275	5%
Servicios	2,938	49%
Empresarios	39	1%
Total %		100%
11-50 Pequeña empresa	834	%
Comercio	374	45%
Industria	57	7%
Servicios	398	48%
Empresarios	5	1%
Total %		100%
51-150 Mediana empresa	185	%
Comercio	91	49%
Industria	20	11%
Servicios	71	38%
Empresarios	3	2%
Total %		100%
TOTAL PYMES		7,055

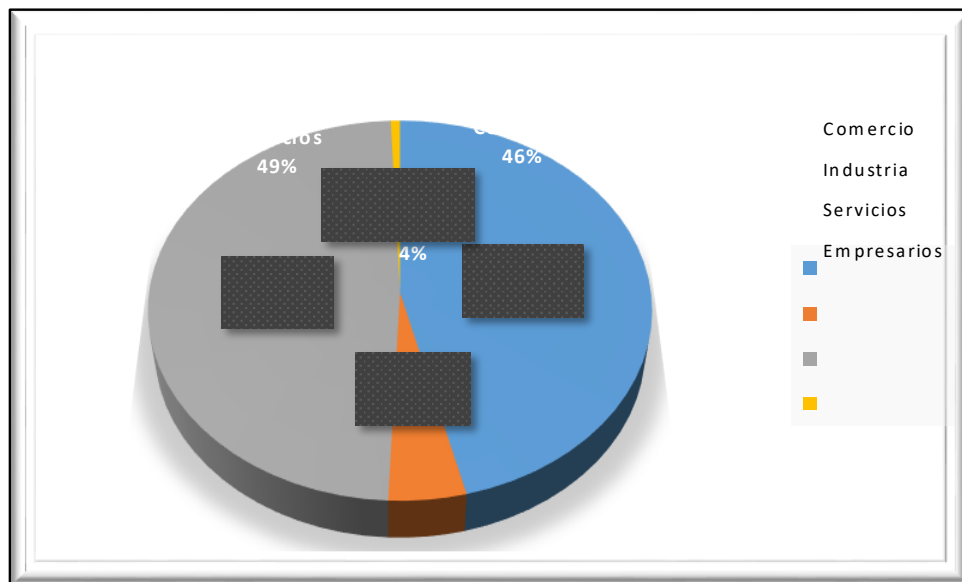


Gráfico 2. Total microempresarios Francisco Morazán

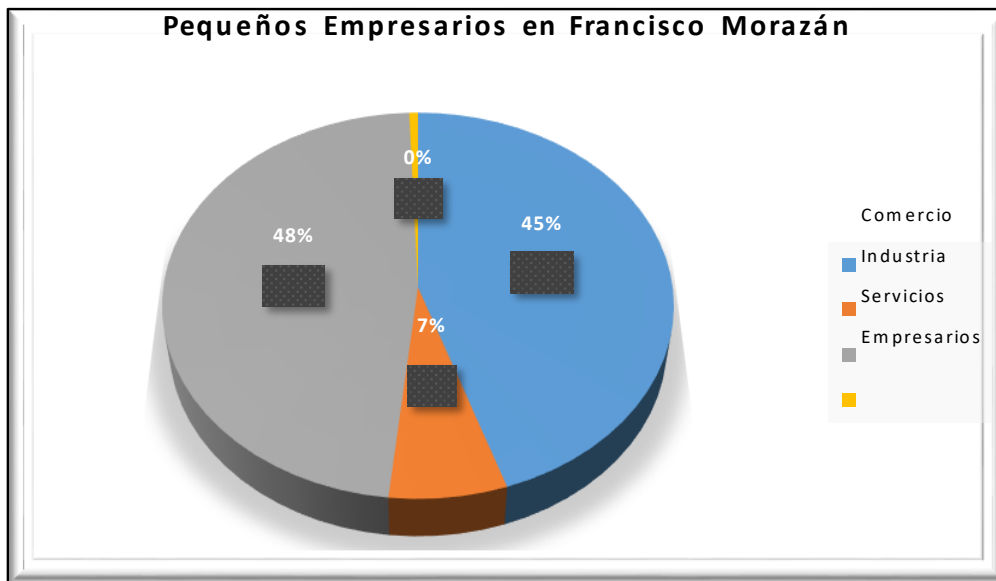


Gráfico 3. Pequeños Empresarios en Francisco Morazán

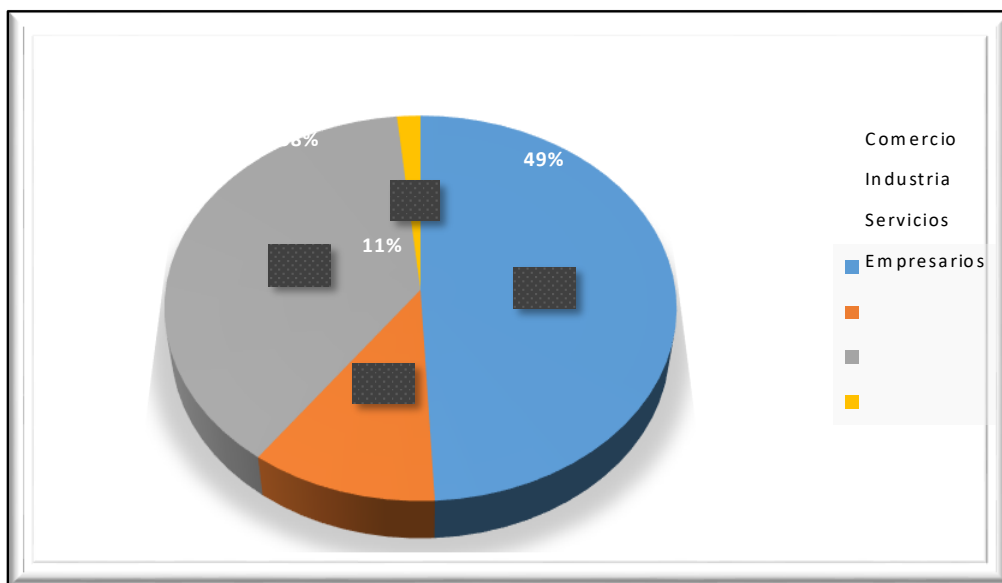


Gráfico 4. Medianos Empresarios en Francisco Morazán

Tabla 6. Participación de MIPYMES

Sector	Total MIPYMES	% Participación
Microempresa	6,036	86%
Pequeña empresa	834	12%
Mediana empresa	185	3%
TOTAL	7,055	100%

Tabla 7. Participación según Actividad Económica

Actividad Económica	Total Actividad	% Participación
Comercio	3,249	46%
Industria	352	5%
Servicios	3,407	48%
Empresarios	47	1%
TOTAL	7,055	100%

Se observa que las actividades económicas con mayor participación de las MIPYMES de Francisco Morazán son los Servicios, seguido del Comercio con un 48% y 46%, respectivamente. Las Industrias y los Empresarios demuestran ser los menos participativos en Tegucigalpa ya que los negocios con mayor imponentencia lo componen los comerciantes y las empresas que ofrecen servicios.

Análisis de Resultados

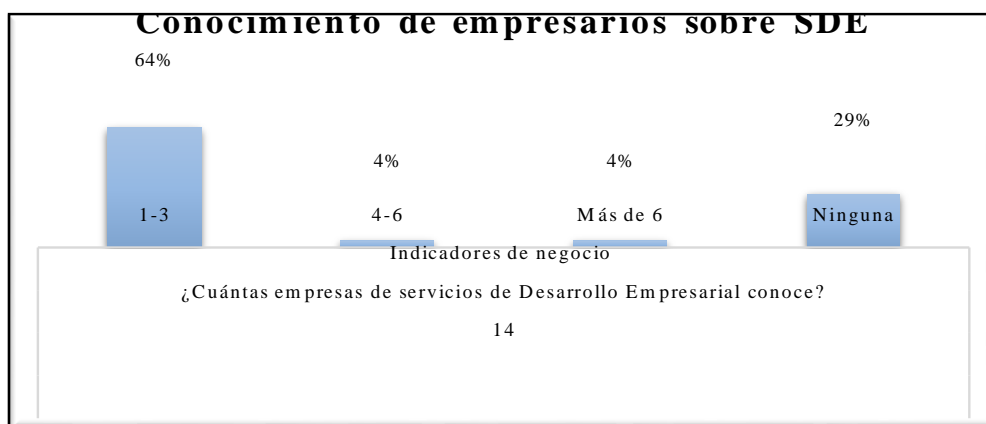


Gráfico 5. Conocimiento de las SDE

Servicios que Ofertan

Como se señaló anteriormente las empresas no son una competencia directa, sino más bien proveedores de SDE lo cual es una ventaja para nuestro modelo de negocios, pero se reconoce que estas organizaciones tienen una plataforma bien establecida y ofertan de manera gratuita muchas asesorías y también tienen modelos de acompañamiento con costos bajos para el interesado.

Centro región 12 oferta los siguientes servicios: asesoría, capacitación, asistencia técnica y vinculación.

El objetivo de este CDE es contribuir a la dinamización de las economías locales y a la creación o mejoramiento de los tejidos productivos, acercando los servicios de desarrollo empresarial a personas emprendedoras y empresarias de las MIPYMES dinámicas o con potencial de crecimiento y promover su internacionalización.

Existen varias asociaciones y fundaciones que son proveedoras de servicios de desarrollo empresarial las cuales se detallan en la Tabla 8.

Tabla 8. Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial en Honduras

PROVEEDORES DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (PSDE´s)
Proveedora de Servicios Técnicos S. de R.L. (PROSET)
Centro de Amigos de la Naturaleza CANA)
Asesores Nacionales Especializados en Desarrollo (ANED)
Asociación de Organismos No Gubernamentales con presencia en zonas fronterizas de Honduras (ASONOG)
Corporación TECHNOSERVE Inc.
Asociación Hermandad de Honduras
Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER)
Fundación Jicatuyo
Proyectos e Iniciativas Locales para el Autodesarrollo Regional de Honduras (PILARH)
Proyecto Aldea Global (PAG)
Organización para el Desarrollo de Corquín (ODECO)
Organismo Cristiano de Desarrollo Integral de Honduras (OCDIH)
Fundación Suiza para el Desarrollo Técnico (SWISSCONTACT)
Fundación Intibucana de Desarrollo (FUNIDE)

Fuente: ("PROVEEDORES DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (PSDE´s)," n.d.)

4.4.2 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Se define como comportamiento del consumidor a los actos, procesos y relaciones sociales mantenidas por individuos, grupos y organizaciones para la adquisición de productos y servicios; la conducta del consumidor social por naturaleza, lo que significa que los clientes deben ser considerados según la relación que mantienen con los demás.

("AC01_Lectura.pdf," n.d.)

Cuatro fases del proceso de análisis del consumidor

1. Reconocimiento del problema y de la necesidad

Las PYMES encuestadas reflejan la necesidad de servicios de SDE, que ayuden al encadenamiento con otras empresas y que estas puedan crecer a través de estos servicios.

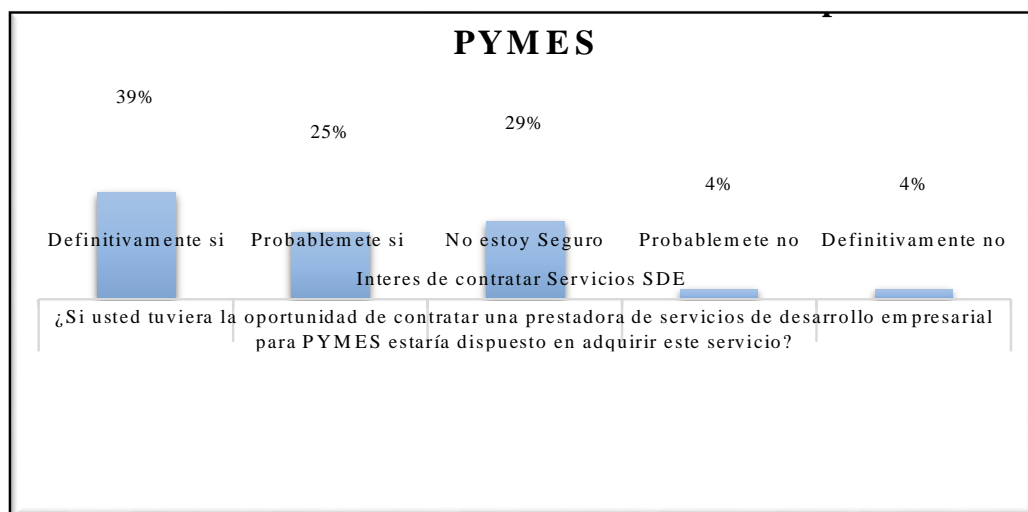


Gráfico 6. Interés de Contratación de una SDE para PYMES

2. Búsqueda de Información y definición de alternativas.

En esta sección lo que mencionan los clientes es que se requiere una asesoría orientada a la búsqueda de soluciones a los problemas reales de las PYMES, con respecto al tema de capacitación y desarrollo, los encuestados mencionaron los siguientes temas.

El siguiente gráfico refleja un interés significativo de las PYMES enfocada en capacitaciones de venta y asesorías técnicas, en base a esta información se desarrolla la propuesta de valor de una prestadora de servicios desarrollo empresarial.

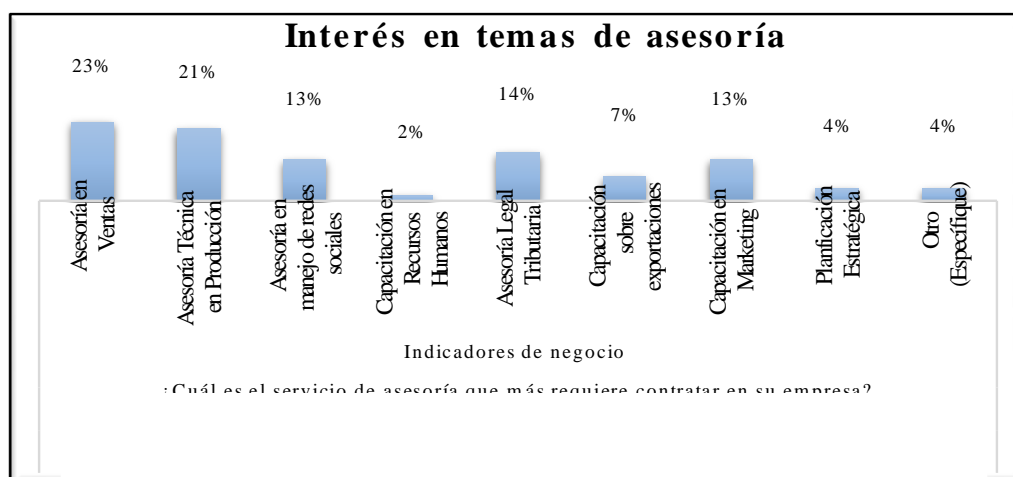


Gráfico 7. Indicadores de Negocio

3. Evaluación de alternativas

Las PYMES normalmente en temas de capacitación y asesoría, no disponen de partidas financieras orientadas a este servicio, es por ello que buscan en organismos y fundaciones apoyo gratuito en la formación del conocimiento estratégico para operar y reconocer sus indicadores claves del negocio, sin embargo, una parte de las PYMES menciona que es importante invertir en las asesorías que provocan cambios en su empresa.

La siguiente gráfica refleja el grado los motivos de negociación para adquirir los servicios, lo que refleja una falta de cultura empresarial para invertir en la especialización de las actividades operativas y estratégica de los emprendedores en Honduras.

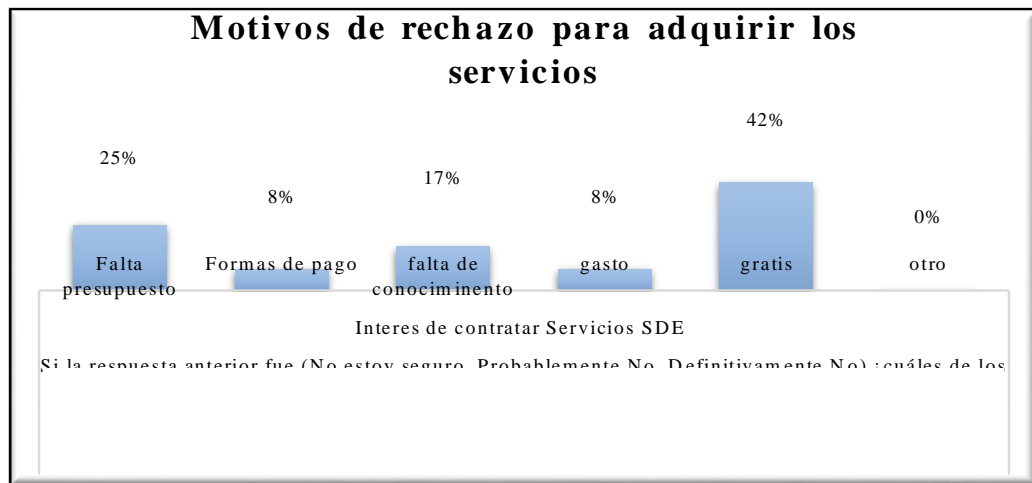


Gráfico 8. Motivos de rechazo para adquirir los servicios SDE

4. Compra

Para adquirir los servicios a las PYMES se les menciono precios de referencia de las asesorías básicas de empresas como ONG y entes estatales, se analiza que el precio no es relevante ya que siempre eligieron el de menor valor y esto se relaciona a la cultura, lo que demuestra una falta de confianza de los PYMES a la efectividad de los SDE a la gestión real del mercado.

Los servicios se pueden adquirir con la inscripción en cursos tanto online como también de forma presencial en forma personalizada o a través de conferencias que se impartirán dependiendo del tema y del consultor experto.



Gráfico 9. Precio de Inversión por asesoría SDE

Las PYMES buscan de asesorías empresarial para mejorar sus procesos y tomas de decisiones. En los siguientes resultados se observó que de los 30 encuestados, las pequeñas y medianas empresas están conscientes de que se requieren cambios en los modelos de procesos para sobrevivir en un mercado globalizado y de alta incertidumbre.

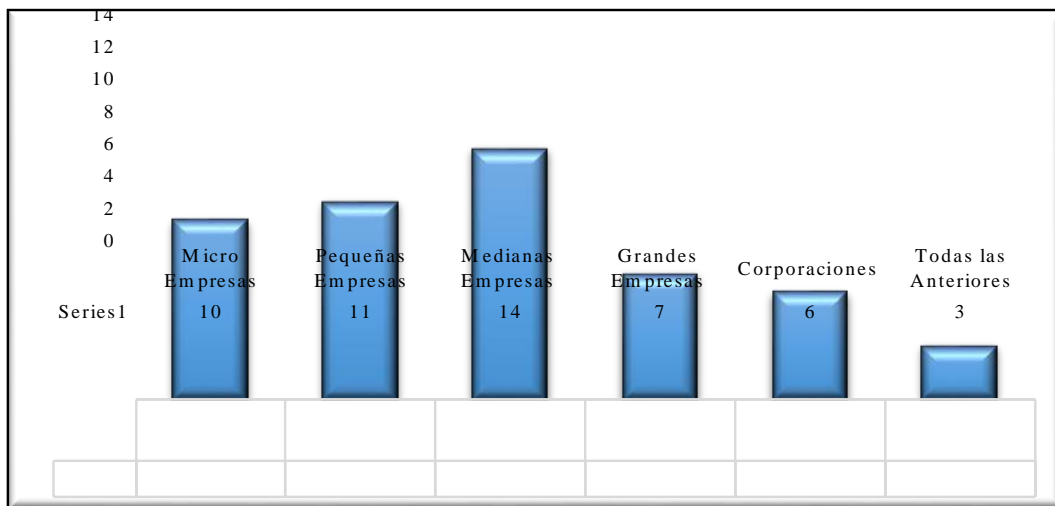


Gráfico 10. Empresas Estratégicamente Asesoradas

Los empresarios mostraron con un 54% que las PYMES podrán lograr éxito al contratar asesorías ya que normalmente un pequeño empresario o autónomo no conoce la normativa legal, fiscal, laborable y económica actual y puede perderse en estos temas. Para ello, lo ideal es contar con una persona dentro de la empresa que se dedique a ello, pero esto se encarece demasiado por lo que la mejor opción para pymes y autónomos es la subcontratación de un servicio de asesoría y gestión.

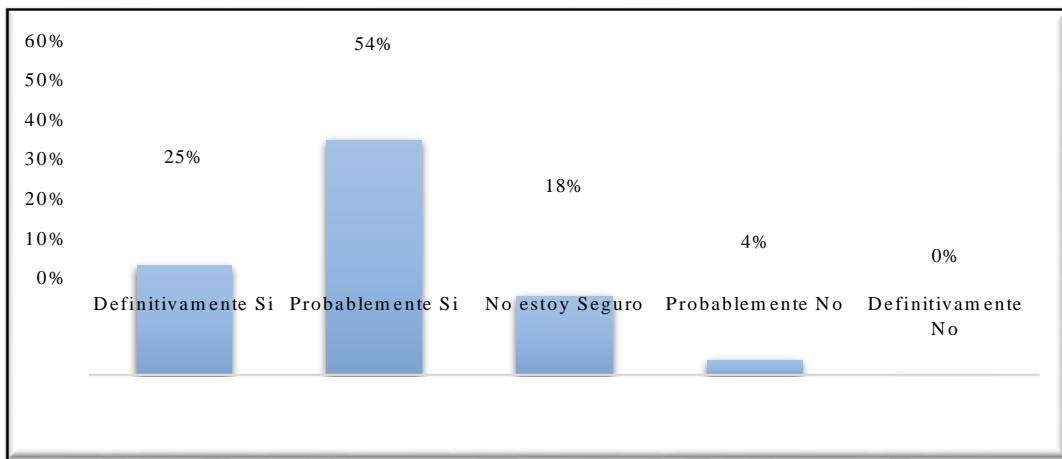


Gráfico 11. Éxito de Contratación de Asesoría

Respecto a las necesidades de asesoramiento, el 57% de los encuestados opina que “Definitivamente si” necesitan ser asesorados en sus empresas, esto con el fin de y de ventas eficientes.

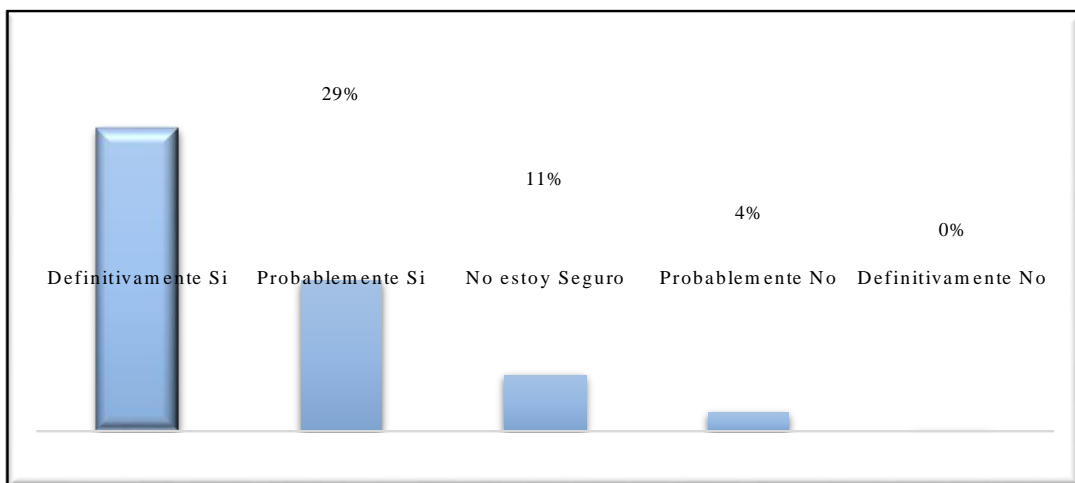


Gráfico 12. Necesidad de asesoramiento a las PYMES

Un 54% de los microempresarios demuestran no tener relación comercial con la gran empresa en la venta de sus productos y/o servicios ya que no cuentan con una planificación estratégica estructurada. Mientras que el 46% de los encuestados demuestra que si tienen relación de venta de productos a las grandes empresas. Se observó la oportunidad de mercado para asesorar al 54% de la población objetivo en temas de planificación estratégica que les permita vincularse con las grandes empresas ya que solo 47% de los encuestados ya cuenta con una vinculación.

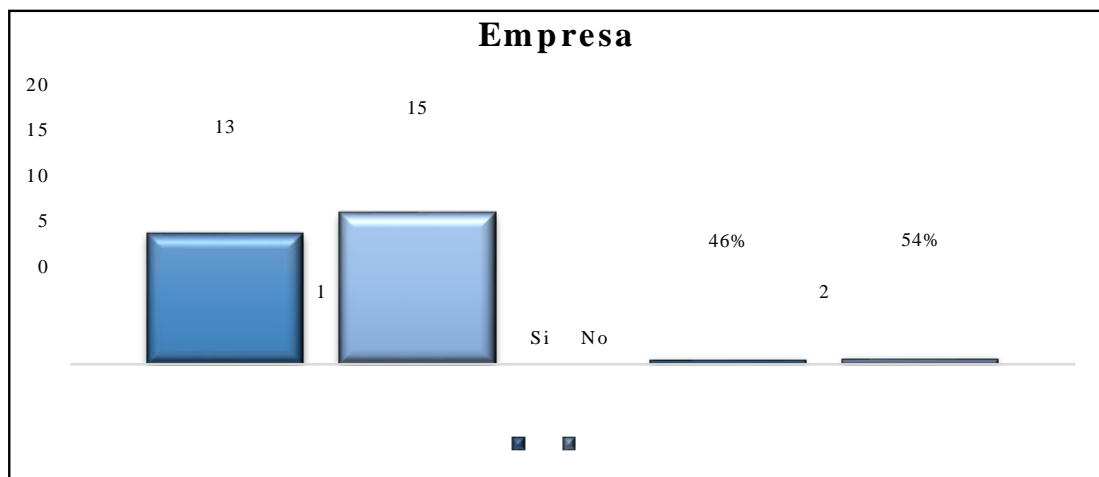


Gráfico 13. Relación comercial microempresario con la gran empresa

Se observó la falta de información sobre los SDE y las empresas que los ofertan que solo el 64% de los encuestados conocen de 1-3 empresas que ofrecen este servicio, por lo que el análisis indica que hay una demanda importante en comunicar los servicios de SDE y esto se debe a que las PYMES no conocen de la oportunidad de búsqueda de asesoría y no lo ven como inversión sino como un gasto.

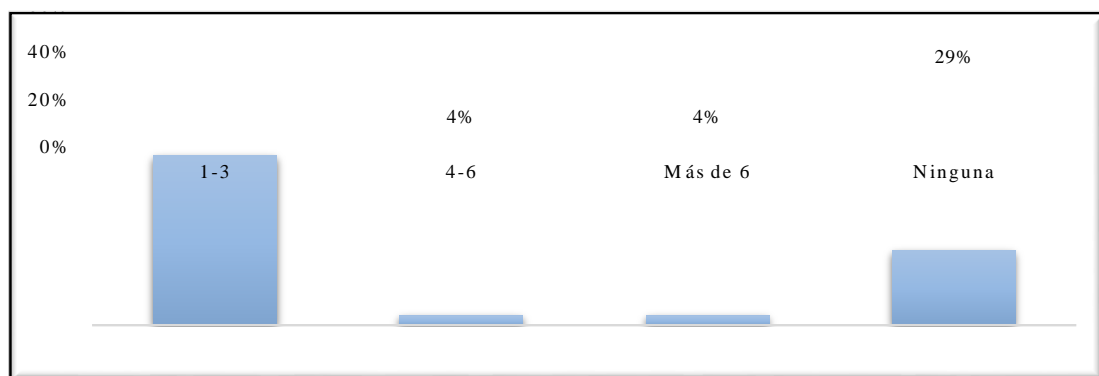


Gráfico 14. Conocimiento de un Servicio de Desarrollo Empresarial

Los encuestados demuestran que, si ellos deciden recibir asesoría empresarial, un 36% de las PYMES lo haría una vez al mes, puesto que refleja el desconocimiento del impacto de asesoría de una SDE.

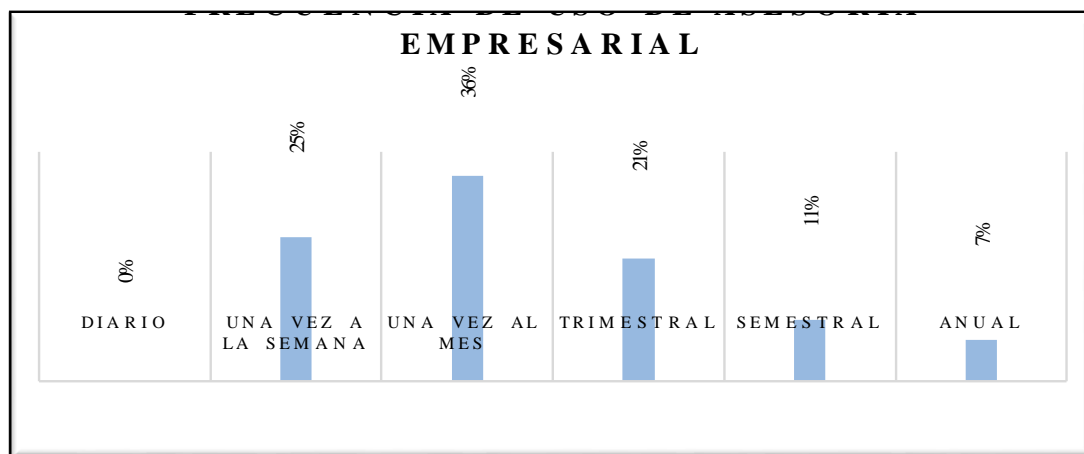


Gráfico 15. Frecuencia de uso de asesoría empresarial

La reducción de costos de operación, mejoras de estrategias comerciales y personal capacitado que contribuya a alcanzar los objetivos del negocio con rapidez son algunos beneficios que podría obtener un emprendedor cuando contrata los servicios de una SDE. Según los resultados, los encuestados si están dispuestos a recibir asesoría, pero con el menor tiempo posible en horas al mes ya que no desean ser asesorados y descuidar sus labores por mucho tiempo.

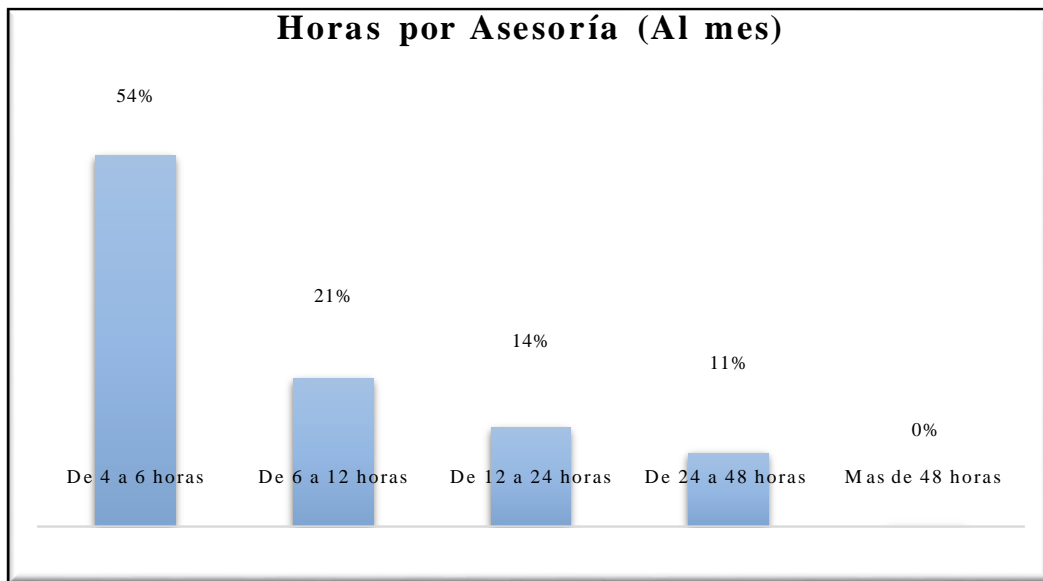


Gráfico 16. Horas dedicadas a la asesoría (Al mes)

Relación de Variables

Las variables de análisis se basan en el interés de contratación de una SDE para PYMES versus los motivos de rechazos para adquirir los servicios de desarrollo empresarial. Según los resultados obtenidos los encuestados mostraron que el 29% no está interesado en la contratación de una SDE para PYMES debido a que el 25% de los encuestados indican que uno de los motivos de rechazo a los servicios SDE es por falta de presupuesto y desean que estos servicios sean impartidos de manera gratuita. A su vez, se analizaron las variables de necesidad de asesoramiento que tienen las PYMES versus el interés en temas de asesoría. Los micros empresarios muestran que el asesoramiento es altamente necesario en sus negocios, es por ello que manifiestan intereses en temas de ventas y producción como medio de fortalecimiento en la eficacia de actividades. El marketing y las redes sociales mostraron ser otro tema de importancia para los empresarios para dar a conocer al público sus productos o servicios.

4.4.3 ESTRATEGIA DE MERCADO Y VENTAS

Se propone una estrategia de promoción haciendo uso de los medios promocionales que continuación se describen:

- Anunciar en diarios o en revistas especializadas en PYMES
- Anunciar en sitios de anuncios clasificados en Internet
- Participar en ferias o exposición de negocios
- Campaña por redes sociales
- Visitas personalizadas a programa estatales de apoyo al PYME y a organismos internacionales.

La estrategia de promoción será enfocada en atraer a los PYMES interesados en conocer como los SDE pueden mejorar la gestión empresarial, esto se hará por medio de una invitación al segmento de mercado y sus participantes a través de correos electrónicos masivos y campañas de redes sociales, en esa sesión se explicara como el modelo de negocios SDE puede generar ventas en mercados donde los productos de algunos segmentos pueden garantizar la venta de una parte importante de su producción, esto se lograra con convenios previos y una base de datos de empresas interesadas en apoyar a los PYMES en diferentes productos de interés.

4.5 ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

4.5.1 DISEÑO DEL SERVICIO

Identificación del mercado objetivo: PYMES en la ciudad de Tegucigalpa Honduras con productos y servicios de potencial crecimiento en el mercado.

Concepto del servicio: Asesorías y capacitaciones especializadas en incrementar ventas y vincular empresas para venta de productos a mercados con alto nivel de garantía de venta, diagnosticando el nivel actual de las pymes y sus cadenas de valor para proponer un desarrollo del negocio en sus tres fases propuestas (PYMES CON PYMES, PYMES con Mediana Empresa, PYMES con Grandes Empresas).

Estrategia de servicio: El paquete de servicios estará enfocado a las necesidades reales del mercado después de haber hecho el diagnóstico empresarial.

1. Diagnóstico de la empresa.
2. Plan de servicios y capacitación.
3. Desarrollo de habilidades técnicas y estratégicas.
4. Vinculación con empresas en uno de las tres fases propuestas anteriormente.
5. Acompañamiento al contrato de servicios.
6. Seguimiento por 3 meses al contrato con revisión de indicadores de interés.
7. Análisis anual de crecimiento en el negocio con un SOFTWARE de soporte online y asesorías para incluirlo en una última etapa (EXPORTACIÓN) dependiendo del giro de la empresa y los productos.
8. Soporte técnico y empresarial garantizado.
9. Certificado de cumplimiento al programa.
10. Asignarlo a la base de datos de proveedores para vincularlo en distintas empresas.

Sistema de entrega del servicio

El servicio tendrá tres formas de entregarse:

- Plataforma online
- In situ en la empresa del PYME
- En salas o espacios privados reservados por la empresa para capacitaciones exclusivas o para talleres con asesores especializados en un tema de interés particular.

A continuación, se detalla en la Figura 5 el diagrama de diseño de servicios SDE para PYMES:

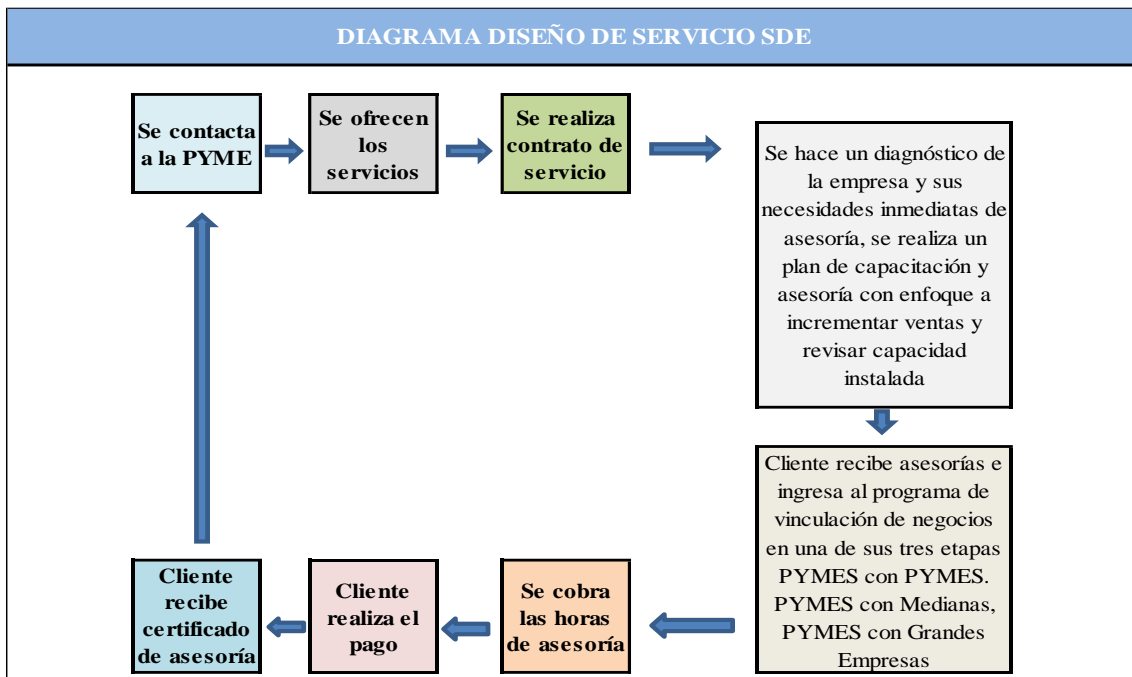


Figura 5. Diagrama de Diseño de Servicios SDE

4.5.2 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

La estructura empresarial que se propuso para la prestadora de servicios de desarrollo empresarial para PYMES es la siguiente:



Inicialmente la empresa contará con dos socios (Gerente General y Administrador) y un Contador Externo. A continuación, se detallan las funciones de cada uno de ellos:

Gerente General

Función General: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa de acuerdo a los lineamientos establecidos.

Funciones Específicas:

- Representante legal de la empresa.
- Revisar y aprobar la formulación de actividades que cumplan con la planeación estratégica.
- Dirigir la formulación de presupuestos y planes operativos.
- Efectuar investigación de mercado con nuevas tendencias de negocio.
- Evaluar los resultados financieros mensuales.
- Seguimiento a la estrategia de crecimiento de mercado.
- Encargado de realizar negociaciones para vincular empresas.
- Relación con organismos internacionales y asociaciones de ayuda a PYMES.

Administrador

Función General: Encargado de planear y organizar las actividades administrativas de la empresa.

Funciones Específicas:

- Calendarizar las actividades con las PYMES.
- Preparar informes para las empresas que requieran de los servicios
- Control de las PYMES que adquieren los servicios.
- Formalizar los contratos con los empresarios.
- Dará informes a la gerencia de las ventas obtenidas.
- Cumplimiento los procesos del modelo negocios
- Seguimiento administrativo.

Contador Externo

Función General: Responsable de organizar y controlar las tareas relacionadas al área contable con el objetivo de administrar toda transacción realizada y dar seguimiento en aspectos de facturación.

Funciones Específicas:

- Revisar que se cumplan con los principios de contabilidad de aceptación general.
- Revisión de documentación completa.
- Elaborar Estados Financieros mensuales.
- Realizar la declaración de impuestos.
- Revisar los ingresos y costos operativos.

4.5.3 CAPACIDAD INSTALADA

Basado en la capacidad instalada se utilizará la figura de la tercerización de los servicios de paquetes de asesoría y asesorías individuales pagando a los asesores contratados un 50% por concepto de ventas de este ingreso, quedando a los socios la tarea de trabajar en las vinculaciones y asesorías virtuales.

Tabla 9. Capacidad Instalada

TABLA CAPACIDAD INSTALADA				
CANTIDAD DE HORAS ANUALES POR PRODUCTOS DE ASESORÍA				
PROGRAMAS DE ASESORÍAS	HORAS	FRECUENCIA	TOTAL HORAS	MENSUAL
Paquete de Asesoría	40	30	1,200	100
Asesoría Individual	4	26	102	9
Vinculación Empresarial	28	30	840	70
Asesoría Virtual	3	55	165	14
TOTAL ANUAL	75	141	2,307	192

Tabla 10. Detalle Servicios de Asesorías

DETALLE DE CAPACIDAD INSTALADA PARA SERVICIOS ASESORÍA	
50	Horas por asesor mensual paquete asesoría
4	Horas por asesor mensual paquete asesoría individual
35	Horas por asesor mensual vinculación
7	Horas asesoría virtual
6	Horas diarias de trabajo en asesorías promedio por asesor por 22 días hábiles mes
2	Número de asesores requeridos
96	Número de horas mensuales a trabajar por asesor
192	Número total de horas mensuales invertidas

Tabla 11. Detalle Personal Administrativo

DETALLE DE CAPACIDAD INSTALADA PERSONAL ADMINISTRATIVO	
88	Horas mensuales administrativas por socio
70	Horas mensuales supervisión y seguimiento de asesorías
7	Horas tiempo promedio de trabajo diario
165	Número de horas totales invertidas

La capacidad instalada se comparte con un modelo de outsourcing para alcanzar un 100% de la oferta por servicios que comercializa la empresa, este modelo de negocios es muy eficiente ya que disminuye costos administrativos de pasivo laboral y solo se contara con una red de proveedores profesionales que deberán adaptarse a la programación y objetivos del servicio ofertado.

Oferta y Demanda

Tabla 12. Oferta y Demanda

Oferta	Cantidad
Paquete Asesoría	30
Asesoría Individual	26
Vinculación Empresarial	30
Asesoría Virtual	55
Total Oferta	141
Demanda	Cantidad
Total Demanda	7,055
Meta Alcanzar	2%

La demanda actual de PYMES en la ciudad de Tegucigalpa supera los 7,000 Empresas, sin embargo, se presentan a recibir capacitación en los núcleos sectoriales de CCIT un número aproximado de 112 al año las cuales fueron nuestro objeto de estudio en el análisis de datos, observamos que la oferta de los SDE propuesta alcanza un 2% de la demanda por lo que podemos afirmar que existe una gran oportunidad de negocio en el tema de asesorías y consultorías en este sector, se proyecta como meta alcanzar 141 asesorías al año, en la Tabla 12 se establece por tipo de asesoría los objetivos que se están proyectando y en los presupuestos de venta futuros se nota un notable reto para crecer en la oferta de los servicios.

4.6 ESTUDIO FINANCIERO

En el cuadro que a continuación se presenta se refleja el detalle de la inversión inicial para el inicio de operaciones de una empresa SDE.

Tabla 13. Plan de Inversión

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor
Activos Fijos			
Impresora	1	2,000	2,000
Sillas	2	2,000	4,000
Mesas	2	2,000	4,000
Escritorio	2	2,500	5,000
Equipo Audio Visual	1	8,000	8,000
Computadoras	2	15,000	30,000
Total Activos Fijos			53,000
Gastos Legales			
Permiso de Operación	1	1,000	1,000
Escritura Pública	1	3,500	3,500
Gastos de Abogado	1	1,500	1,500
RTN	1	300	300
Total Gastos Legales			6,300
Gastos Administrativos			
Materiales de Limpieza	1	1,500	1,500
Contrato de Internet Cable/Tel	1	2,000	2,000

Papelería	1	5,000	5,000
Publicidad	1	3,000	3,000
Servicios públicos	1	3,000	3,000
Página Web	1	10,000	10,000
Gastos Telefonía Celular	1	1,500	1,500
Licencias de computadora	1	5,000	5,000
Instalaciones	1	2,500	2,500
Alquiler	1	5,000	5,000
Acondicionamiento	1	2,200	2,200
Total Gastos Administrativos			40,700
Total Gastos Operativos			47,000
Capital de Trabajo			20,000
Total			120,000

La estructura de capital que se recomienda es a través de una aportación inicial de los socios por L. 20,000.00 y un financiamiento que se otorgara por BAC HONDURAS L. 285,900.00 a una tasa de interés del 10.5 % preferencial y aun plazo de 5 años.

4.6.2 PRESUPUESTOS Y COSTOS

Tabla 14. Cálculo de las Depreciaciones

Para este cálculo se utilizó el método de línea recta, donde se resta el valor residual o de rescate del mobiliario y equipo de oficina, es importante mencionar que para este tipo de empresa no se requiere inversiones robustas por este concepto para el inicio de las operaciones solo se hace la inversión en escritorios, sillas, computadoras, mesas.

CÁLCULO DE DEPRECIACIONES DE EQUIPO

Descripción	Valor	Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3	Depreciación Año 4	Depreciación Año 5
Mobiliario y Equipo de Oficina	53,000					
Valor Residual	530					
Valor a Depreciar	52,470					
Vida Útil 5 años	10,494					
Total Depreciación Anual		10,494	10,494	10,494	10,494	10,494

Tabla 15. Depreciación Acumulada de Equipo

DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EQUIPO			
AÑO	DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			52,470
1	10494	10494	41,976
2	10494	20988	31,482
3	10494	31482	20,988
4	10494	41976	10,494
5	10494	52470	0

Tabla 16. Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas se constituye por cuatro tipos de productos que ofertará la empresa, las proyecciones fueron estimadas por precio hora y las mismas fueron tomadas de los precios de referencia del análisis de datos, en el cuadro de las ventas del 1 año se describe el número de horas que se requiera vender por cada paquete de servicios.

PRESUPUESTO DE VENTAS EN ASESORÍAS Y VINCULACIÓN					
Año 2018			Cantidad Asesorías	Precio	Total
Programas de Asesoría	Precio Hora	Número Horas			
Paquete de asesoría	300	40	30	L. 12,000	L. 360,000
Asesoría Individual	400	58	102	L. 400	L. 40,800
Vinculación Empresarial	10%		30	L. 10,000	L. 300,000
Asesoría Virtual	300	56	164	L. 300	L. 49,200
TOTAL			326		L. 750,000

* Se estiman ventas por L. 100,000 a más en vinculación de lo que se cobrara una comisión única del 10% de ese valor como base.

Cada paquete de asesoría presencial contiene 40 horas ofertados en su programa, el precio por cada hora se estima por L. 300.00. Haciendo un total de L. 12,000.00 por asesoría, la meta de ventas que se establece es de 30 PYMES que adquieran el servicio en el año. La meta de asesoría virtual se mide de igual forma L. 300.00 la hora por una meta anual de 164 horas de asesoría virtual.

En la tabla siguiente del presupuesto proyectado se incrementan las ventas y los precios de venta en 10% para el segundo año, 15% para el tercero, 20% para el cuarto y 25% para el quinto año.

PRESUPUESTO DE VENTAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por Ventas	750,000	907,500	991,875	1,080,000	1,171,875
Paquete de Asesoría	350,000.00	423,500	462,875	504,000	546,875
Asesoría Individual	40,000.00	48,400	52,900	57,600	62,500
Vinculación Empresarial	300,000.00	363,000	396,750	432,000	468,750
Asesoría Virtual	60,000.00	72,600	79,350	86,400	93,750

En la tabla siguiente se da un ejemplo de cómo se incrementan la cantidad de ventas y el precio de venta para el año dos y así sucesivamente hasta el año 5, los incrementos se toman de referencia versus el año 1 de inicio de operaciones y se evalúan según el precio de introducción al mercado el cual es bajo en comparación al impacto económico que genera este modelo a las PYMES, así mismo el mercado a vender se incrementa ya que se estima un crecimiento importante de las PYMES en los próximos 5 años.

Año 2019	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio
Paquete de asesoría	33	L. 13,200	L. 435,600		
Asesoría Individual	112	L. 440	L. 49,368	10%	10%
Vinculación Empresarial	33	L. 11,000	L. 363,000		
Asesoría Virtual	180	L. 330	L. 59,532		
TOTAL	359		L. 907,500		

Tabla 17. Presupuesto de Costos

Los costos se toman por hora invertida en las distintas asesorías en materiales a utilizar, sin embargo, existe un costo por mantenimiento de la página web y la actualización a la base de datos de las PYMES que se inscriben a la vinculación.

PRESUPUESTO DE COSTOS

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de Ventas	232,900	278,234	302,404	327,576	353,750
Materiales	15,000	16,500	17,250	18,000	18,750
Inscripción de base de datos empresarial	5,000	5,500	5,750	6,000	6,250
Servicios Web	12,500	13,750	14,375	15,000	15,625
Subcontratación de Servicios	200,400	242,484	265,029	288,576	313,125

Tabla 18. Presupuesto de Gastos de Venta

PRESUPUESTOS DE GASTOS DE VENTA

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Ventas	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Publicidad	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000

Tabla 19. Presupuesto de Gastos Administrativos

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Administrativos	466,494	504,854	547,018	593,365	644,314
Sueldos y Salarios	380,000	418,000	459,800	505,780	556,358
Renta de Oficina	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Depreciaciones	10,494	10,494	10,494	10,494	10,494
Suministros de Limpieza	6,000	6,060	6,121	6,182	6,244
Papelería y Útiles	15,000	15,150	15,302	15,455	15,609
Internet Cable/Tel	15,000	15,150	15,302	15,455	15,609

Tabla 20. Presupuesto de Gastos Financieros

PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Intereses pagados	19,105	24,540	19,118	13,099	6,416

Tabla 21. Cálculo de Impuesto Sobre la Renta

CÁLCULO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad o Déficit	16,501	84,872	108,335	130,960	152,396
Impuesto sobre la Renta	4,125	21,218	27,084	32,740	38,099

Tabla 22. Distribución de Costos-Variables y Fijos

DISTRIBUCIÓN DE COSTOS

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos	466,494	504,854	547,018	593,365	644,314
Costos Variables	247,900	293,234	317,404	342,576	368,750
Total	714,394	798,088	864,422	935,941	1,013,064

Tabla 23. Cálculo de Préstamo

PAGO ANUAL DE CAPITAL E INTERÉS DEL PRÉSTAMO

Saldo inicial	Años	Pago total	Capital	Interés	Saldo final	Interés acumulativo
285,900	1	49,161	30,056	19,105	255,844	19,105
	2	73,741	49,201	24,540	206,643	43,645
	3	73,741	54,623	19,118	152,020	62,763
	4	73,741	60,643	13,099	91,378	75,862
	5	73,741	67,326	6,416	24,052	82,278
		24,527	23,999	528	53	82,806

Tabla 24. Estado de Resultado Proyectado

PROYECCION DE ESTADO DE RESULTADOS

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por Ventas	750,000	907,500	991,875	1,080,000	1,171,875
Costo de Ventas	232,900	278,234	302,404	327,576	353,750
Utilidad en Operación	517,100	629,266	689,471	752,424	818,125
Gastos de Operación	481,494	519,854	562,018	608,365	659,314
Gastos de Ventas	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Gastos Administrativos	466,494	504,854	547,018	593,365	644,314
Gastos Financieros	19,105	24,540	19,118	13,099	6,416
Intereses Bancarios	19,105	24,540	19,118	13,099	6,416
Utilidad o déficit en Operación	16,501	84,872	108,335	130,960	152,396
Impuesto Sobre la Renta por pagar	4,125	21,218	27,084	32,740	38,099
Utilidad o déficit después de Impuestos	12,376	63,654	81,251	98,220	114,297

Tabla 25. Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial de Efectivo	0	245,714	270,661	307,783	355,855
Ingresos de Efectivo	1,055,900	907,500	991,875	1,080,000	1,171,875
Efectivo recibido por Ventas	750,000	907,500	991,875	1,080,000	1,171,875
Financiamiento	285,900	0	0	0	0
Aportaciones Socios	20,000	0	0	0	0
Salidas de Efectivo	810,186	882,553	954,753	1,031,928	1,114,410
Gastos de Ventas	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Gastos de Administración	466,494	504,854	547,018	593,365	644,314
(-) Depreciación	-10,494	-10,494	-10,494	-10,494	-10,494
Pago de Préstamo	30,056	49,201	54,623	60,643	67,326
Intereses pagados	19,105	24,540	19,118	13,099	6,416
Impuestos pagados	4,125	21,218	27,084	32,740	38,099
Costos de Producción y Ventas	232,900	278,234	302,404	327,576	353,750
Compra de Equipo	53,000				
Flujo de caja	245,714	270,661	307,783	355,855	413,320

Tabla 26. Rentabilidad Financiera

Para el cálculo del costo promedio de capital se utilizó el método de costo promedio ponderado WAAC. Para el financiamiento se consideró un préstamo L. 285,900 y un capital propio de L. 20,000.00, la tasa bancaria del 10.5% dado que es un emprendimiento no se espera de parte de los socios un rendimiento por concepto del préstamo ya que son ellos los que trabajaran en la empresa y se beneficiaran de los salarios, los impuestos nacionales se estiman al 25% de la utilidad por periodo según lo contemple la ley de Honduras.

DISTRIBUCION ESTRUCTURA CAPITAL	PORCENTAJE
Fondos propios $E/(D+E)$	7%
Endeudamiento $D(D+E)$	93%

ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA DE LA EMPRESA	
Tasa libre de riesgo (Rf)	5.50%
Prima de Mercado $(E(RM)-Rf)$	5%
Beta Apalancada (BE)	1.04
Riesgo País	8.10%
Tasa Impositiva	25%

Costo de fondos propios	
$K_e = R_f + (E(R_m) - R_f) * B + \text{Riesgo país}$	18%
$5.50 + (5\%) * 1.40 + 8.10$	

Costo de la deuda	8%
$K_d = 0.105(1 - 0.25)$	

$K_d * D (1-T) + K_e * E =$	19,154
$E + D =$	285,900
$WACC = (K_d * D (1-T) + K_e * D) / (E+D) =$	7%

El costo de capital (WAAC) dio como resultado 7%. Para que el proyecto sea rentable la TIR debe ser superior al mismo.

El motivo por que la TIR es 92% es porque el proyecto estima presupuestos de costos bajos ya que lo que genera más gasto o costo son los salarios, pero en la estructura de costos de fijos y variables estos por ser una pequeña empresa consultora no son representativos versus los ingresos que se proyectan producto del modelo de negocios propuesto.

CALCULO TIR	
Período	Flujo de Fondos
Año 0	-285,900
Año 1	245,714
Año 2	270,661
Año 3	307,783
Año 4	355,855
Año 5	413,320
TIR	92%
VAN	1,035,940.03

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Se estima una rentabilidad financiera del 92% sobre la TIR, esto debido a que el proyecto estima presupuestos de costos bajos ya que lo que genera más gasto o costo son los salarios.
2. El impacto social de los SDE nace de la necesidad de 86% de las PYMES que mencionan que en Honduras se requiere asesoramiento y que al tener éxito las pequeñas empresas son generadoras del empleo a los ciudadanos que no tienen acceso al empleo formal.
3. El análisis del potencial comercial es amplio para la vinculación de las PYMES ya que el 54% del mercado menciona que no se tiene una relación con la mediana o gran empresa, existen empresas que tienen productos bien elaborados y de calidad que requieren una mejor red de comercialización, ayuda técnica en procesos, ventas, cadenas de suministros, etc. y esa es la oportunidad de una prestadora de servicios SDE para generar un modelo de negocios integral como el que se propuso en este estudio.
4. Los organismos internacionales de apoyo a las PYMES están comprometidos con este sector, y destinan fondos millonarios para impulsar la capacitación y desarrollo de estas empresas, para ello requieren de expertos asesores en diferentes temas para que desarrollen programas ya establecidos por dichas organizaciones; los factores a considerar por un organismo internacional para la contratar un SDE está en función a oferta que realice dicha empresa y los resultados que estime en el valor de su producto y sus efectos.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda emprender y operar el modelo de negocios propuesto en una prestadora de servicios de desarrollo empresarial (SDE), ya que existe una necesidad real y un gran mercado potencial en este segmento, el valor agregado de este estudio es que las empresas requieren de asesorías que acompañen a las PYMES hasta lograr un aprendizaje continuo que les permita tener oportunidades de éxito.
2. Se recomienda realizar los diagnósticos del modelo de negocios para evaluar la capacidad de las Pymes para incluirlos al programa de capacitación y vinculación según el tamaño de la empresa que convenga vincularla.
3. Se sugiere generar una base de datos de empresas que sirvan como referencias para vincular a las pymes realizando un diagnóstico previo de las ventajas de estas empresas para generar beneficios comerciales a las pymes que se vinculen con ellos.
4. Se recomienda tener estadísticas del impacto social que está generando el modelo de negocios SDE en PYMES y su impacto en la economía, para que de esta forma se presenten este tipo de servicios a organismos internacionales y estos al ver los resultados subsidien los costos a pequeñas empresas que se podrían incluir en el programa.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

1.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Modelo de procesos de negocios de una prestadora de servicios de desarrollo empresarial para PYMES en Tegucigalpa, Honduras.

1.2 INTRODUCCIÓN

El modelo de negocios que a continuación se presenta contiene un análisis estratégico general de la situación actual de las PYMES que soliciten la prestación del servicio de desarrollo empresarial, iniciamos generando un diagrama de procesos donde se detalla cada uno de los pasos a seguir desde la introducción al modelo hasta la culminación del proceso de vinculación y crecimiento garantizado a la PYME, dicho modelo contiene diferentes etapas y un sistema de soporte WEB por medio de la página donde los contratantes encontrarán temas de interés y así mismo podrán participar en foros de información, programa de consultas en línea y acceso a noticias relevantes a los segmentos de la industria que participan en el programa, la fase inicial consta de un diagnóstico a los clientes, esto con el fin de reconocer el valor de los productos, su potencial de mercado, cadena de valor, logística, capacidad operativa, estructura financiera, seguidamente en la resolución de este diagnóstico le notificamos y asesoramos al cliente de cuál es el tipo de negociación comercial a la que debe de aplicar en primera instancia, para ello hemos detallado tres tipologías:

1. PYMES negociando con PYMES de igual tamaño y con potencial crecimiento.
2. PYMES negociando con Medianas Empresas y aprovechar su cadena de valor.
3. PYMES negociando con la Gran Empresa aprovechando su cadena logística.

Este modelo de negocios pretende otorgar una oportunidad real de crecimiento constante a las PYMES de Honduras aprovechando la calidad de sus productos y las

ventajas competitivas desde situación actual hasta su enlace de negocios y ante todo llevándolos de la mano con un programa de asesoría y capacitación que tiene un proceso de 6 meses en seguimientos y evaluaciones constantes a sus productos, procesos productivos, administrativos, fiscales, marketing, ventas.

Lo que consideramos importante en este modelo es que previamente se captara una base de datos de empresarios interesados en integrar el proceso de negocios por industria para ofrecer al PYME la oportunidad de garantizar la venta de su producción total, de esta forma las empresas tendrán un crecimiento constante que les permita generar negocios en el mundo.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE MODELO DE NEGOCIOS

Etapa de Diagnostico

Utilizará la plataforma WEB en el diagnóstico inicial que se realizara por medio de un formulario de recolección de datos que se aplicara a los PYMES interesadas en este modelo de negocios, después de obtener la información se programa una cita presencial con el cliente para realizar el informe final e iniciar el proceso de consultoría y capacitación es sus distintas etapas, sin embargo, utilizaremos diagnósticos específicos como los mencionamos a continuación:

Diagnósticos específicos: Se caracterizan por centrarse en aquellos procesos más concretos, es decir, estudia diferentes aspectos del mercado, estados financieros o procesos de gestión, y cualquier otro relacionado con la producción y su consumo.

Para ello utilizarán los siguientes enfoques en el diagnóstico:

- Enfoque Financiero: Contable, Gestión Empresarial, Estudio Situación Actual, Inversiones, Fuentes de Financiamiento, Declaración Tributaria.
- Enfoque Comercial: Mezcla de marketing, Estudio de la competencia.

- **Procesos Internos:** Procesos de producción, Calidad, Eficiencia, Capacidad Operativa, Cadena Logística, Procesos Administrativos, Permisos y Certificaciones y Documentación.
- **Relación con sus Clientes:** Comportamiento de clientes y proveedores y su relación con los mismos.
- **Personal y sus capacidades:** Capacidades del personal y evaluación para conocer sus niveles de eficiencia.

Para que el diagnóstico sea eficaz se contempla lo siguiente:

1. **Evaluación:** Establecer parámetros de la situación actual de los procesos de mayor relevancia que se requiera evaluar.
2. **Visión detallada:** Información precisa acerca del sistema.
3. **Cálculos:** Revisión del alcance en función del parámetro a medir.
4. **Conclusiones:** Análisis de la información y reconocimiento de problemas u oportunidades.

(“Qué es un diagnóstico empresarial?,” n.d.)

Después de realizado el diagnostico se ejecutará un informe final donde se detallarán las recomendaciones iniciales.

A continuación, se detallan las asesorías o capacitaciones que se recomiendan en cada uno de las tipologías que anteriormente mencionamos:

1. Paquete de asesoría PYME en negocios con PYME

Duración del proceso: 6 meses

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA PYME-PYME						
TEMAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
	Asesoría Técnica en producción o servicio	Asesoría en planificación y presupuesto	Asesoría legal tributaria	Asesoría en manejo redes sociales	Asesoría en logística	Capacitación en Servicio
	Capacitación en RRHH	Capacitación en ventas	Capacitación Marketing	Capacitación en Planificación estratégica	Asesoría en capacidad operativa	Asesoría en Distribución

2. Paquete de asesoría PYME en negocios con la Mediana Empresa

Duración del proceso: 6 meses

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA PYME- MEDIANA						
TEMAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
	Aprovisionamiento	Cadena de suministro	Planificación y presupuesto ventas	Personal y sus capacidades	Asesoría en tecnología	E-commerce
	Fuentes de Financiamiento	Relación con clientes	Capacitación Marketing	Capacitación en Planificación estratégica	Asesoría en capacidad operativa	Legal Tributaria

3. Paquete de asesoría PYME en negocios con la Gran Empresa

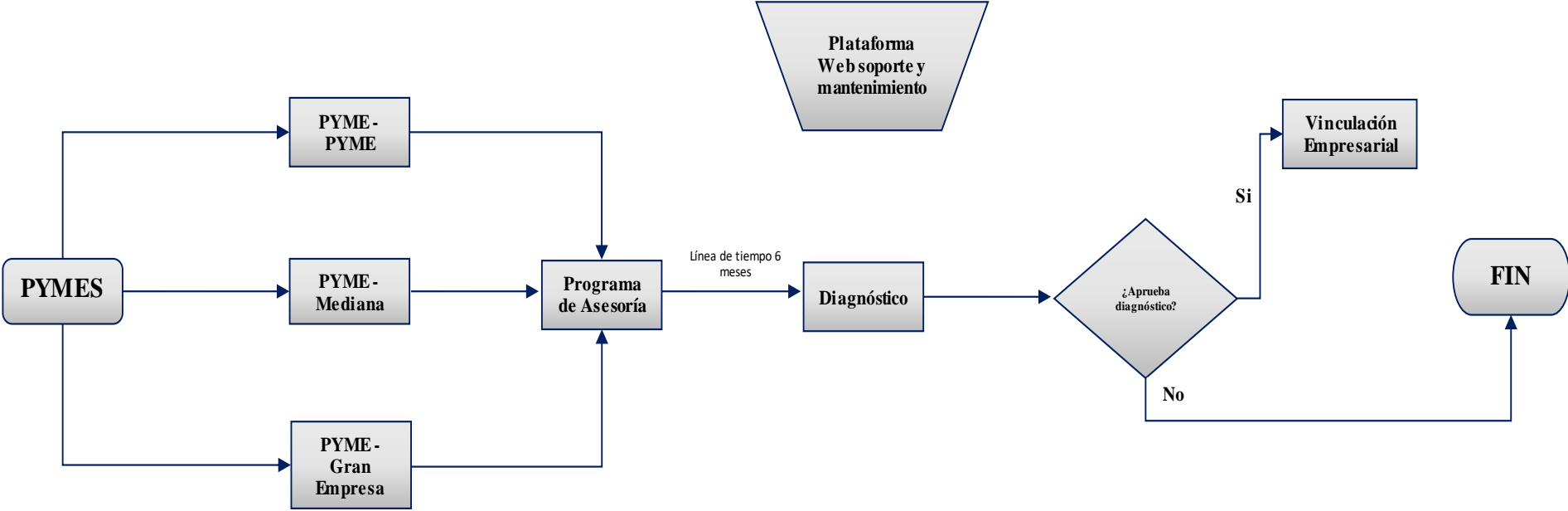
Duración del proceso: 6 meses

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA PYME-GRAN EMPRESA						
TEMAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
	Análisis Financieros	Servicio Post venta	E-commerce	Personal y sus Capacidades	Asesoría en Tecnología	Marcas y Patentes
	Cadena de Suministro	Marketing Relacional	Planificación y Presupuesto Ventas	Redes Sociales	Asesoría Legal Tributaria	Neuro Ventas Y PNL

Al final de cada programa se realiza un diagnostico final, el cual detalla las observaciones encontradas durante el proceso de 6 meses y las recomendaciones realizadas por la empresa prestadora de servicios de desarrollo empresarial, tal y como se observa en la Figura 6.

Diagrama de Flujo

Figura 6. Diagrama de Flujo de Procesos



1.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 27. Cronograma de Ejecución a dos años

Cronograma de Ejecución						
Actividades	2017			2018		
	Enero	Febrero	Marzo	Enero	Febrero	Marzo
Definición del Proyecto	X					
Estudio de Mercado y factibilidad		X				
Programación de Ejecución			X			
Aportación de socios				X		
Base de datos PYME					X	
Acondicionamiento de Local e Inicio de Operaciones						X

Tabla 28. Concordancia con el documento

CONCORDANCIA CON EL DOCUMENTO				
Título	Objetivo General	Objetivos Específicos	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Evaluación de factibilidad para la creación de una prestadora de servicios de desarrollo empresarial para pymes en Tegucigalpa, Honduras.</p>	<p>Identificar la rentabilidad financiera y el impacto social de SDE (Sistema de Desarrollo Empresarial) para PYMES en la ciudad de Tegucigalpa Honduras.</p>	<p>1. Analizar el potencial comercial y financiero de una SDE a las PYMES en Tegucigalpa.</p>	<p>El análisis del potencial comercial es amplio para la vinculación de las PYMES ya que el 54% del mercado menciona que no se tiene una relación con la mediana o gran empresa, existen empresas que tienen productos bien elaborados y de calidad que requieren una mejor red de comercialización, ayuda técnica en procesos, ventas, cadenas de suministros, etc. y esa es la oportunidad de una prestadora de servicios SDE para generar un modelo de negocios integral como el que se propuso en este estudio.</p>	<p>Se recomienda emprender y operar el modelo de negocios propuesto en una prestadora de servicios de desarrollo empresarial (SDE), ya que existe una necesidad real y un gran mercado potencial en este segmento, el valor agregado de este estudio es que las empresas requieren de asesorías que acompañen a las PYMES hasta lograr un aprendizaje continuo que les permita tener oportunidades de éxito.</p>
		<p>2. Indicar los factores económicos, sociales y financieros que inciden en la contratación de servicios SDE.</p>	<p>El impacto social de los SDE nace de la necesidad de 86% de las pymes que mencionan que en Honduras se requiere asesoramiento y que al tener éxito las pequeñas empresas son generadoras del</p>	<p>Se recomienda tener estadísticas del impacto social que está generando el modelo de negocios SDE en PYMES y su impacto en la economía , para que de esta forma se presenten este tipo de servicios a organismos internacionales y</p>

		<p>3. Identificar las implicaciones financieras y de desarrollo de SDE con la adjudicación de fondos de los organismos internacionales.</p>	<p>empleo a los ciudadanos que no tienen acceso al empleo formal.</p>	<p>estos al ver los resultados subsidien los costos a pequeñas empresas que se podrían incluir en el programa.</p>
--	--	---	---	--

ANEXOS

ENCUESTA



Buen día, somos estudiantes de post grado de la carrera de Dirección Empresarial de UNITEC cursando el Proyecto de Graduación y estamos realizando un estudio de factibilidad para la identificar el grado de aceptación de los servicios de desarrollo empresarial para PYMES en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras.

Toda la información que usted nos brinde es privada para el uso exclusivo del estudio académico, no se requiere datos personales, direcciones o valores que correspondan a ingresos.

Marque con una “X” sus respuestas.

1. ¿Si usted tuviera la oportunidad de contratar una prestadora de servicios de desarrollo empresarial para PYMES estaría dispuesto en adquirir este servicio?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- No estoy Seguro
- Probablemente no
- Definitivamente no

2. Si la respuesta anterior fue (No estoy seguro, Probablemente No, Definitivamente No) ¿cuáles de los siguientes motivos se identifica?

- Falta de presupuesto para asesorías
- Formas de pago al asesoramiento

- No tengo conocimiento de cómo me ayuda un SDE en mi negocio
- La asesoría la percibo como un gasto
- Prefiero las asesorías gratuitas de los organismos de apoyo a PYMES
- Otros (Especifique) _____

3. ¿Qué tipos de empresa percibe usted que se asesoran estratégicamente? (Puede elegir más de una opción)

Micro Empresas

- Pequeñas Empresas
- Medianas Empresas
- Grandes Empresas
- Corporaciones
- Todas las anteriores

4. ¿Considera que el tipo de empresas que seleccionó en la pregunta anterior, benefician financieramente a la sociedad? ¿Por qué?

5. ¿Considera usted que las PYMES tienen éxito al contratar servicios de asesoría y capacitación?

- Definitivamente Si
- Probablemente Si
- No estoy Seguro
- Probablemente No
- Definitivamente No

6. ¿Actualmente su empresa tiene relación comercial con la gran empresa en la venta de sus productos o servicios? Si su respuesta es Si pasar a la pregunta 9.

SI NO

7. ¿Estaría interesado(a) en formar parte de un encadenamiento para ingresar hacer negocios con la gran empresa?

SI NO

8. ¿Cuál es su percepción del grado de dificultad para ingresar a las grandes empresas?

9. ¿Considera usted que las empresas PYME son el motor del empleo en Tegucigalpa y que requieren asesoramiento constante?

Definitivamente Si

Probablemente Si

No estoy Seguro

Probablemente No

Definitivamente No

10. De adquirir un servicio de asesoría empresarial, ¿cuál sería la frecuencia de uso del servicio?

Diario

Una vez a la semana

Una vez al mes

Trimestral

Semestral

Anual

11. Si usted contara con un programa de capacitación y asesoría ¿cuantas horas al mes considera que serían necesarias?

De 4 a 6 Horas

De 6 a 12 Horas

De 12 a 24 Horas

De 24 a 48 horas

Más de 48 horas

12. Enumere los aspectos que más valoraría de una asesoría. (Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante)

Horas ofertadas

Contenido temático

Calidad de servicio

Accesibilidad de los recursos de aprendizaje

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por una asesoría en temas de Desarrollo Empresarial?

L. 300.00/hr _____

L.500.00/hr _____

L. 800.00/hr _____

L.1,000.00/hr_____

14. ¿Cuántas empresas de servicios de Desarrollo Empresarial conoce?

1-3 _____

4-6 _____

Más de 6 _____

Ninguna_____

15. ¿Cuál es el servicio de asesoría que más requiere contratar en su empresa?

- Asesoría en Ventas
- Asesoría Técnica en Producción
- Asesoría en manejo de Redes Sociales y Tecnologías de Información
- Capacitación en Recursos Humanos
- Asesoría Legal Tributaria
- Capacitación sobre exportaciones y sus requisitos
- Capacitación en Marketing
- Planificación Estratégica
- Otro (Especifique) _____

Datos Demográficos

Edad _____

Género: F_____ M_____

Empresa: Micro_____ Pequeña_____ Mediana_____

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AC01_Lectura.pdf. (n.d.). Retrieved from
http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/ejec/ME/AC/S01/AC01_Lectura.pdf

Andriana, C., Biasca, R., & Rodriguez, M. (2003). *Un Nuevo sistema de Gestion para lograr PYMES de clase mundial* (primera). Mexico: Norma Ediciones S.A.

Cañas, E. (2014). Servicios de desarrollo empresarial, emprendedurismo y el apoyo a las pequeñas empresas y unidades de producción.

cap3-est - cap3-est.pdf. (n.d.). Retrieved from
http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_comp/cap3-est.pdf

Capacitación y Asesoría Puntual en el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) – CDE MIPYME Región 12 Centro. (n.d.). Retrieved February 10, 2017, from <http://cderegion12.hn/servicios/capacitacion-y-asesoria-puntual-en-el-uso-se-tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-tic/>

Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES* (1st ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Decreto No. 135-2008 Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

Desapacho de la presidencia. (2011). *Secretaria de estado despacho de la presidencia* (TDR). Honduras.

- Ferrero, C., & Stumpo, G. (2010). *Políticas de apoyo a las PYMES en América Latina: entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10565921&p00=aportes+pymes>
- Gelmetti, C. (2011). *Pymes Globales* (segunda). Argentina: UGERMAN. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10625430&p00=influencia+de+pymes>
- Ginebra, oficina de trabajo. (2015). *Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo* (No. IV) (p. 73). Ginebra: OIT. Retrieved from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358292.pdf
- GIZ. (2016). Términos de referencia ,contratos de prestación de servicios profesionales. Retrieved from www.giz.de
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México, D. F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Locane, G. (2004). *Obstáculos y palancas para la capitalización y expansión de la pequeña y mediana empresa*. Argentina.
- Monge, R., Alfaro, C., & Alfaro, J. (2005). *TICS en las PYMES de Centroamérica* (Primera). Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica. Retrieved from

<http://www.caatec.org/CAATEC/publicaciones/libros/TICsEnLasPYMESdeCentroamerica.pdf>

Núcleos Sectoriales | CCIT. (2008). Retrieved March 1, 2017, from <https://www.ccit.hn/desarrollo-empresarial/nucleos-sectoriales/>

PROVEEDORES DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (PSDE's). (n.d.). Retrieved March 5, 2017, from <http://www.comrural.hn/web/proveedores-de-servicios-de-desarrollo-empresarial-psde%20b4s/>

Qué es un diagnóstico empresarial? (n.d.). Retrieved March 12, 2017, from <http://www.grandespymes.com.ar/2013/05/27/que-es-un-diagnostico-empresarial/>

Ruijter, M., & Tanburn, J. (2004, July). Los Mercados de Servicios de Desarrollo Empresarial y Proveedores Pioneros en América Central. Retrieved from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_143303.pdf

SIC. (2006). Agenda nacional de apoyo a la MYPIME. El salvador.

Sierra, J., & Sato, H. (2004). *Políticas para mejorar la calidad del empleo en las PYME* (p. 41). Lima Peru: UNI. Retrieved from <http://old.cies.org.pe/files/ES/bol51/SierraSato.pdf>

Solis, L., & Coca, L. (2015, July 23). InfoGlobal Business. Retrieved from <http://infoglobalbusiness.com/Blog/index.php/tag/pymes/>

Valcarcel Quijano, J. A. (n.d.). Plan de Negocios para Centros de Servicios Empresariales.