CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC

PROYECTO DE GRADUACIÓN

LA CADENA DE VALOR EN LAS MIPYMES DE TEGUCIGALPA

SUSTENTADO POR

ANGÉLICA MARÍA BARAHONA OSORIO

HENRY LEONEL HERNÁNDEZ GÓMEZ

LILIAM MARISOL VÁSQUEZ FIGUEROA

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE, 2022

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DECANA PREGRADO CEUTEC
DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

SUB-DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC TEGUCIGALPA
IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

JEFE ACADÉMICA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CEUTEC TEGUCIGALPA
CAROL IVONNE TURCIOS MARTÍNEZ

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.
SEPTIEMBRE, 2022

LA CADENA DE VALOR EN LAS MIPYMES DE TEGUCIGALPA

TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR:

JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA

TERNA EXAMINADORA

ANA CECILIA ROMERO FLORES

CLAUDIA PAGOADA

JOSÉ ROMERO

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE, 2022

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2022

ANGÉLICA MARÍA BARAHONA OSORIO

HENRY LEONEL HERNÁNDEZ GÓMEZ

LILIAM MARISOL VÁSQUEZ FIGUEROA

Todos los derechos son reservados

DEDICATORIA

Agradezco infinitamente a Dios por su guía, por mantenerme de pie, con salud y fuerzas para lograr mis metas, agradezco y dedico este gran logro a una persona muy especial en mi vida, mi mejor amiga Carolina Euceda, gracias por creer en mí, por apoyarme, escucharme, entenderme y darme ánimos cada vez que sentía que no podía más, gracias por motivarme todos los días a seguir trabajando para este logro en mi vida profesional. Agradezco a mi familia por su aliento y sus oraciones, gracias infinitas a mi hermosa hija Ana Lucia por su apoyo y comprensión, por acompañarme en cada paso logrado, por ser un pilar en mi vida. Agradezco a mi jefa Reina Castillo por su confianza y apoyo, agradezco a todas mis amigas que me han dado sus buenas vibras, sus oraciones y por creer siempre en mí.

Angélica María Barahona Osorio

La presente tesis está dedicada a Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera, a mi familia, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo, sus consejos, por sus palabras de aliento y apoyo incondicional, a mi mejor amiga Damari Elizabeth Ponce Fiallos, por estar siempre a mi lado motivándome a seguir adelante, gracias a todos por desear un mejor futuro para mí y creer en mi capacidad de alcanzar esta meta.

Henry Leonel Hernández Gómez

Dedico este logro primeramente a Dios, por haber guiado mi vida y darme la bendición de llegar a este momento tan importante de mi formación profesional. A mi Esposo por ser un apoyo incondicional para mí, por ser una fuente de inspiración y por estar en los momentos de alegrías, y en los momentos difíciles, por animarme a alcanzar este logro profesional. A mis padres por encaminar mi vida en principios cristianos y en educarme para ser una mejor persona cada día brindando su apoyo y dedicación. A ellos dedico este logro**.**

Liliam Marisol Vásquez Figueroa

AGRADECIMIENTOS

Agradezco la oportunidad de estudiar en tan prestigiada universidad como lo es CEUTEC, especialmente agradezco a nuestro asesor de tesis el Dr. José Tráncito Mejía, por la oportunidad de trabajar con él, aprender de sus enseñanzas para un trabajo de calidad y altura acorde a la obtención de un título universitario, agradezco a todos los docentes a lo largo de la carrera, de los cuales me llevo un gran aprendizaje, agradezco a mis compañeros de grupo por confiar y lograr esta meta juntos con un trabajo de mucha dedicación y excelencia.

Angélica María Barahona Osorio

Agradezco a CEUTEC por haberme aceptado a ser parte de esta noble institución académica, por abrir las puertas para poder estudiar mi licenciatura, así como también a los diferentes docentes que impartieron sus conocimientos, agradezco de manera especial a nuestro asesor de tesis el Dr. José Tráncito Mejía, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como la paciencia y el tiempo de responder a mis interrogantes para el desarrollo de mi tesis.

Henry Leonel Hernández Gómez

Primeramente, agradezco a la Universidad CEUTEC por ser parte de mi formación profesional, a mis docentes que brindaron sus conocimientos con excelencia formando en mi hábito de estudio y de investigación. Y mi más sincero agradecimiento al Dr. José Trancito Mejía por su importante aporte y participación activa en el desarrollo y culminación de esta tesis, por su disponibilidad y paciencia para guiarnos y acompañarnos y que con su participación que enriqueció el trabajo realizado. A mis compañeros que juntos alcanzamos los logros esperados. A mis compañeros de equipo por su excelente trabajo y dedicación, trabajando juntos para culminar con éxito nuestro trabajo.

Liliam Marisol Vásquez Figueroa

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad se ha comprobado que las MiPymes que alcanzan éxito son las que implementan una cadena de valor, siendo un método para el alcance de sus objetivos. Con la creación de estrategias que aumenten el volumen de ventas mejorando sus procesos administrativos y de producción.

El entorno económico se ha vuelto muy competitivo con empresas que ofrecen menor costo y mejor calidad, por lo que las MiPymes se han encontrado con obstáculos que en algunos momentos hasta han paralizado sus operaciones, pero al incorporar la cadena de valor en sus planes y estrategias ha permitido que permanezcan en el mercado local como nacional. Se analiza la formación de su personal como la reorganización de sus procesos ante la innovación tecnológica y como con el análisis de la implementación de la cadena de valor en sus estrategias brindara la capacidad a las MiPymes de no solo identificar inconvenientes que se presente sino también como hacer frente a ellos de una manera anticipada.

Por ser las MiPymes unas de las principales fuentes de trabajo y economía para nuestro país, se realizó el presente estudio con el fin de conocer la situación actual y como sus procesos están fortaleciendo o que cambios son necesarios para el crecimiento y fortalecimiento de las MiPymes en Honduras con la implementación de la cadena de valor en sus estrategias y planes de producción, para responder a las exigencias de las demandas de productos o servicios con alta calidad y elevar la eficacia para alcanzar la satisfacción del cliente con ahorros en procesos que serán reflejados en las utilidades de las MiPymes.

ABSTRACT

Currently, it has been proven that the MSMEs that are successful are those that implement a value chain, being a method for achieving their objectives. With the creation of strategies that increase the volume of sales by improving their administrative and production processes.

The economic environment has become very competitive with companies that offer lower cost and better quality, so Mipymes have encountered obstacles that at times have even paralyzed their operations, but by incorporating the value chain into their plans and strategies has allowed them to remain in the local and national market. The training of its personnel is analyzed as the reorganization of its processes in the face of technological innovation and how, with the analysis of the implementation of the value chain in its strategies, it will provide the capacity to the MiPymes not only to identify inconveniences that arise but also as deal with them in advance.

As MiPymes are one of the main sources of work and economy for our country, this study was carried out in order to know the current situation and how their processes are strengthening or what changes are necessary for the growth and strengthening of Mipymes in Honduras with the implementation of the value chain in its strategies and production plans, to respond to the demands of high quality products or services and increase efficiency to achieve customer satisfaction with savings in processes that will be reflected in the profits of the MiPymes.

Índice General

I. INTRODUCCIÓN 1

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3

2.1 Antecedentes 3

2.1.1 Investigaciones consultadas 3

2.1.1.1 Cadena de valor en Perú 3

2.1.1.2 Cadena de valor en Guatemala 4

2.1.1.3 Cadena de valor en Honduras 5

2.2 Planteamiento del problema de investigación 6

2.2.1 Enunciado del problema 6

2.2.2 formulación del problema 6

2.3 Preguntas de Investigación 7

2.4 Variables de investigación 7

2.5 Justificación de la Investigación 8

2.6 Delimitación de la Investigación 8

III. OBJETIVOS 9

3.1 Objetivo General 9

3.2 Objetivos específicos 9

IV. MARCO TEÓRICO 10

4.1 Análisis de la situación actual 10

4.1.1 Macroentorno 10

4.1.1.1 Factores Políticos 11

4.1.1.2 Factores Económicos 12

4.1.1.3 Factores Socioculturales 14

4.1.1.4 Factores Tecnológicos 16

4.1.1.5 Factores Ecológicos 17

4.1.1.6 Factores Legales 18
4. 1.2 Microentorno 19
4. 1.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras 20
4.1.2.2 Desarrollo potencial de nuevos sustitutos 20
4.1.2.3 Capacidad de negociación con los clientes 21
4.1.2.4 Ingreso potencial de nuevos competidores 22
4.1.2.5 Capacidad de negociación de los proveedores. 22
4.2 Teorías de sustento 22
4.2.1 Teoría la cadena de valor como herramienta de pensamiento estratégico 22
4.2.2 La cadena de valor como fuente de aprendizaje organizacional. 30
4.2.3. Teoría la cadena de valor como fuente de innovación y desarrollo 38
4.3 Conceptualización 46
4.3.1 la cadena de valor 46
4.3.2 Operaciones 46
4.3.3 Marketing Y Ventas 47
4.3.4 Conceptualización Compras 48
4.3.6 Logística Externa 49
4.3.7 Gestión de Recursos Humanos 50
V. METODOLOGÍA Y PROCESOS 51
5.1.1 Operacionalización de Variables 52
5.2 Enfoque y Métodos 58
5.2.1 Enfoque 58
5.3 Alcance de la Investigación 58
5.4 Diseño de la Investigación 59
5.4.1 población y muestra 59
5.4.1.1 Población 60
5.4.1.2 Tipo de Muestra No probabilístico por Conveniencia 60
5.4.1.3 Marco Muestral 61
5.4.2 Muestra 62

5.5 Unidad de análisis 64
5.5.1 Unidad de análisis 64
5.5.2 Unidad de respuesta 64
5.6 Técnicas e instrumentos 64
5.6.1 Instrumentos 64
5.6.2 Cuestionario 64
5.7 Fuentes de información 65
5.7.1 Fuente primaria 65
5.7.2 Fuente secundaria 65
5.8 Cronograma de trabajo 65
VI RESULTADOS Y ANÁLISIS 67
6.1 Datos Demográficos 67
6.1.1 Edad 67
6.1.2 Resultados acerca de la variable Género 68
6.1.3 Situación acerca del Emprendedurismo. 69
6.1.4 Nivel Educativo. 70
6.2 Operaciones 71
6.2.1 Rendimiento de las operaciones en las MiPymes de Tegucigalpa. 71
6.2.2 Nivel de responsabilidad en las MiPymes de Tegucigalpa. 72
6.2.3 Satisfacción de los colaboradores de las MiPymes. 73
6.3 Marketing y Ventas 74
6.3.1 Nivel esperado de ventas en las MiPymes de Tegucigalpa. 74
6.3.2 Condiciones de posicionamiento de las marcas en el mercado de las MiPymes de Tegucigalpa. 75
6.3.3 Posicionamiento y retribución favorable a las empresas a través del marketing. 76
6.4 Compras 77
6.4.1 Consideración de contar con buenas herramientas de compras en las MiPymes 77
6.4.2 Estimación del tiempo en las compras para la efectividad de producción en las MiPymes. 78

6.4.3 Influencia favorable de las estrategias de marketing para posicionar a las empresas..... 79
6.5 Logística Interna 80
6.5.1 Efectividad de la logística interna al minimizar errores en la producción de las MiPymes. 80
6.5.2 Calidad de los bienes, productos o servicios, para el buen posicionamiento de las MiPymes en el mercado. 81
6.5.3 Importancia de la cadena de valor en el rendimiento empresarial. 82
6.6 Logística Externa 83
6.6.1 Importancia el nivel de cumplimiento y responsabilidad de los proveedores para con las MiPymes. 83
6.6.2 De acuerdo a la calidad de servicios o insumos para producir, será el posicionamiento de las MiPymes. 84
6.6.3 Al cumplir y satisfacer a los clientes las MiPymes tienen que controlar la logística externa. 85
6.7 Gestión De Recursos Humanos. 86
6.7.1 Conservar y retener a personal de confianza y con experiencia, genera ventaja a las MiPymes. 86
6.7.2 Capacitación al personal, en temas de trabajo, motivación personal y mejoras para beneficio del talento humano. 87
6.7.3 Políticas flexibles y diversas en su empresa en caso de ausencia de personal..... 88
VII. CONCLUSIONES..... 89
VIII. RECOMENDACIONES..... 91
IX. PROPUESTA 93
X. BIBLIOGRAFÍA 98
XI. ANEXOS 102
11.1 Anexo 1: Cuestionario de Investigación 102

Índice De Figuras

Figura 2. 1 Diagrama sagital de variables de investigación..... 7
Figura 4.1 Diagrama análisis del macroentorno. 10
Figura 4.2 Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter..... 19
Figura 4.3 Programa de apoyo a las MiPymes. 21
Figura 4.4 La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades. ... 27
Figura 4.5 Modelo de fases propuestas para el diseño y análisis de la cadena de valor. 43
Figura 4.6 Proceso de mejora continua a través del aprendizaje y la innovación. 44
Figura 5.1 Clasificación de las técnicas de muestreo. 61

Índice De Gráficos

Gráfico 4.1 Resultados del producto interno bruto (PIB). 13
Gráfico 4.2 Nivel educativo de jefes de hogar con niños y niñas de 3 a 17 años. 16
Gráfico 6.1 Datos demográficos: Edad. 67
Gráfico 6.2 Datos demográficos: Género. 68
Gráfico 6.3 Situación Actual..... 69
Gráfico 6.4 Nivel Educativo. 70
Gráfico 6.5 Operaciones: Rendimiento de las operaciones. 71
Gráfico 6.6 Operaciones: Responsabilidad en las MiPymes. 72
Gráfico 6.7 Operaciones: Grado de satisfacción de los colaboradores. 73
Gráfico 6.8 Marketing y Ventas: Alcance de las ventas. 74
Gráfico 6.9 Marketing y Ventas: Posicionamiento de marcas en el mercado. 75
Gráfico 6.10 Marketing y Ventas: Retribución de la inversión y posicionamiento a través del marketing. 76
Gráfico 6.11 Compras: Búsqueda de buenas herramientas de compra. 77
Gráfico 6.12 Compras: Productividad y Eficiencia. 78
Gráfico 6.13 Compras: Estrategia de posicionamiento..... 79
Gráfico 6.14 Logística Interna: Gestión Logística en el control interno. 80
Gráfico 6.15 Logística Interna: Posicionamiento de la empresa en el mercado. 81
Gráfico 6.16 Logística Interna: Innovación y Desarrollo. 82
Gráfico 6.17 Logística Externa: Responsabilidad y cumplimiento de proveedores. 83

Gráfico 6.18 Logística Externa: Eficacia del fomento de la competitividad. 84
Gráfico 6.19 Logística Externa: Orientación de servicio al cliente. 85
Gráfico 6.20 Gestión De Recursos Humanos: Enfoque estratégico en el desarrollo eficiente de recursos humanos. 86
Gráfico 6.21 Gestión De Recursos Humanos: Beneficio del talento humano. 87

Índice de Tablas

Tabla 4.1 Principales indicadores del mercado laboral. 14
Tabla 4.2 Componentes del aprendizaje organizacional. 31
Tabla 4.3 Conceptualización del aprendizaje organizacional. 34
Tabla 4.4 Aportes principales por autor. 37
Tabla 5.1 Tabla de Congruencia Metodología. 51
Tabla 5.2 Tabla de Operacionalización de Variables. 52
Tabla 5.3 Proceso de Muestreo. 62
Tabla 5.4 Cálculo de muestra de las MiPymes de Tegucigalpa. 63
Tabla 5.5 Detalle de la Muestra. 63
Tabla 5.6 Cronograma de trabajo. 66
Tabla 6.1 Resultado pregunta 1. 67
Tabla 6.2 Resultado pregunta 2. 68
Tabla 6.3 Resultado pregunta 3. 69
Tabla 6.4 Resultado pregunta 4. 70
Tabla 6.5 Resultado pregunta 5. 71
Tabla 6.6 Resultado pregunta 6. 72
Tabla 6.7 Resultado pregunta 7. 73
Tabla 6.8 Resultado pregunta 8. 74
Tabla 6.9 Resultado pregunta 9. 75
Tabla 6.10 Resultado pregunta 10. 76
Tabla 6.11 Resultado pregunta 11. 77
Tabla 6.12 Resultado pregunta 12. 78
Tabla 6.13 Resultado pregunta 13. 79

Tabla 6.14 Resultado pregunta 14. 80
Tabla 6.15 Resultado pregunta 15. 81
Tabla 6.16 Resultado pregunta 16. 82
Tabla 6.17 Resultado pregunta 17. 83
Tabla 6.18 Resultado pregunta 18. 84
Tabla 6.19 Resultado pregunta 19. 85
Tabla 6.20 Resultado pregunta 20. 86
Tabla 6.21 Resultado pregunta 21. 87
Tabla 6.22 Resultado pregunta 22. 88

I. INTRODUCCIÓN

La investigación referente a La Cadena de Valor en las MiPymes de Tegucigalpa, desde el punto de vista de las operaciones, gestión de recursos humanos, marketing y ventas, compras, logística interna y logística externa, es muy importante para aplicar ese modelo de negocio en las empresas.

El estudio se inicia con un resumen ejecutivo detallando una breve descripción general del proyecto de investigación, el cual consta de diez capítulos con información relevante al tema del modelo de negocio o la herramienta de la cadena de valor.

En el primer capítulo se detalla la introducción y las generalidades del estudio. El segundo capítulo comprende el planteamiento del problema, variables de investigación, preguntas, justificación y delimitación de la investigación que son conceptos importantes para definir el proyecto y abrir camino a la investigación.

El objetivo general y los objetivos específicos se platean luego del planteamiento del problema, para permitir seguir avanzando en los demás pasos del proceso de investigación.

El marco teórico, una de las partes más fundamentales del proyecto, donde se sustenta la investigación y el diseño de estudio, el marco teórico está compuesto por el análisis de entorno, microentorno, proveedores, competencias, clientes, reguladores y socios, donde también obtenemos las teorías de sustento y la conceptualización.

La metodología y los procesos donde se obtiene la tabla de congruencia metodológica, el enfoque y los métodos, alcance y diseño de la investigación, población y muestra, la unidad de análisis, la técnicas e instrumentos a implementar, las fuentes de información y el cronograma de trabajo a realizar, donde el objetivo es la recopilación de datos hasta llegar al análisis de la validez de las hipótesis planteadas. En este estudio de investigación se utilizó el tipo de muestra no probabilístico por conveniencia debido a su velocidad, costo-efectividad y facilidad de disponibilidad de la muestra y en el caso de las encuestas van redactadas para personas emprendedoras o con deseos de emprender.

Las conclusiones donde se resumen cada una de las preguntas de investigación referente a las variables, operaciones, gestión de recursos humanos, marketing y ventas, compras, logística interna y logística externa, obtenidos de los datos del levantamiento de las encuestas.

Los resultados y análisis obtenidos de las encuestas que se realizaron a las MiPymes de Tegucigalpa, donde se incluyeron los datos demográficos de las personas encuestadas, datos referentes a las variables de investigación, operaciones, gestión de recursos humanos, marketing y ventas, compras, logística interna y logística externa, al finalizar el levantamiento de encuestas se procedió con la tabulación de los datos obtenidos.

Las recomendaciones propuestas para las MiPymes de Tegucigalpa las cuales se brindan en función de evidenciar que una buena aplicación de la herramienta de la cadena de valor en los procesos de las empresas será de mucha ayuda para su posicionamiento en el mercado y un crecimiento importante.

La bibliografía contiene el listado de todas las fuentes de información consultadas que refuerzan la investigación realizada, garantizando que la información plasmada en el informe está documentada y citada acorde a las normas y políticas.

Para finalizar se adjuntan los anexos donde se incluye el cuestionario de investigación, contenido del proyecto que por su extensión no se pudo incluir en el desarrollo del cuerpo del texto.

II Planteamiento del problema
2.1 Antecedentes

La cadena de valor es un modelo de negocio de gran importancia para las empresas, con este modelo se llevan a cabo cada uno de los pasos necesarios para aumentar el valor de los productos o servicios, en el afán de brindar ese valor agregado a los clientes y una mayor rentabilidad a la empresa.

La cadena de valor permite identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna "ventaja competitiva".

Iglesias (2022) define: "la cadena de valor como la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la cadena" (p. 14).

La cadena del valor por lo tanto proporciona el marco de referencia para la realización de las transacciones de negocios, dando respuesta a las necesidades del consumidor; implica confianza y abre la comunicación entre sus participantes y los resultados son mutuamente beneficiosos para todas las partes que intervienen.

2.1.1 Investigaciones consultadas
2.1.1.1 Cadena de valor en Perú

Coronado Aguinada (2018) menciona que la cadena de valor y el incremento del nivel de ventas en la empresa de cerámicos Lambayeque Sac, el objetivo principal de esta investigación fue determinar sobre la cadena de valor, como poder implementarlo en todas las empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes, para que sirva como guía en el logro de sus objetivos, permitiéndoles formular estrategias para alcanzar y conservar una ventaja competitiva, y así también como inciden en la rentabilidad y maximización del valor de las empresas.

Rojas Villegas (2018) menciona que la investigación utilizada es de tipo descriptiva correlacional, buscando especificar características, propiedades y perfiles importantes de personas o grupos, también miden y recolectan información a través de encuestas y entrevistas, para describir lo que se investiga, hacen ilustraciones mediante imágenes, gráficos de barra y tablas ilustrativas.

El desarrollo del trabajo de investigación lo organiza y presentan mediante lineamientos establecidos por la universidad a través de capítulos donde se describe cada uno de ellos, así como su contenido.

Aguinaga Coronado & Rojas Villegas (2018) afiman que:

> En la empresa de Cerámicos Lambayeque SAC, existe un alto nivel de satisfacción en relación a las ventas que se realizan en dicha empresa, pero se podría hacer una proyección mayor a la actual mejorando su cadena de valor; sin embargo, el servicio de postventa no se encuentra bien definido en la percepción de valor por parte del cliente, aunque existe competencia que puede convertir a la empresa en eficiente de implementarse en su totalidad dicha estrategia. Con esta investigación se pudo concluir que la empresa Cerámicos Lambayeque Sac, no cuenta con una cadena de valor eficiente en base a los resultados obtenidos, los cuales fueron presentados y analizados a través de tablas estadísticas y gráficos. (p.115)

2.1.1.2 Cadena de valor en Guatemala

En una empresa que se encuentra en la ciudad capital, dedicada a la elaboración de snacks de productos naturales. Aquí se describe la importancia de la Cadena de Valor y de la importancia de identificar que da valor a lo que se realiza en la empresa y como se podría aumentar ese valor para transmitirlo a los clientes. La información básica es fundamental conocer en un mundo tan globalizado y que cada día la tecnología aumenta, es necesario que sea identificada la cadena de valor para que sea explotada y los clientes puedan conocer que es lo que hace que el producto de la empresa sea mejor y que al escogerlo se decidió por lo mejor.

Su cadena de valor lo describe en nueve variables, con las que pretende describir de una manera más clara las actividades a realizar que ayudan o aportan valor al producto de la empresa. Con esta cadena de valor que es una herramienta básica se realiza un diagnóstico de las ventajas competitivas con el fin de mejorarlas y mantenerlas. También se analiza la estructura organizacional, para poder lograr eficiencia en el manejo no solo de los productos, también en el personal, porque un personal bien capacitado brinda mayor valor a cada actividad que realiza para la empresa.

En la Tesis se describe una de las debilidades de la empresa y es la no disponibilidad de variedad del producto, situación que no mejora por tener la posibilidad de vender a otros proveedores y no tener que estar buscando mejorar la calidad del producto porque siempre tiene compradores de otras regiones.

La idea es lograr que la empresa obtenga mayor valor en sus productos terminados con menor recursos por lo que debe examinar sus costos, también describe la importancia de cuidar las actividades primarias como la logística interna para poder lograr trasmitir al consumidor final un producto de buena calidad con precios justos. Porque en un mercado tan competitivo se requiere de empresas preparadas con personal capacitado constantemente y listas a la mejora de la cadena de valor y dar ese agregado al cliente que hará la diferencia de la competencia. (Pineda Contreras, 2004).

2.1.1.3 Cadena de valor en Honduras

Las MiPymes en Honduras han visto la necesidad de incorporar la cadena de valor en sus procesos para cumplir con los objetivos y metas propuestas. Esta herramienta es de mucha utilidad para gestionar cada una de las unidades o departamentos de la empresa, así como las actividades necesarias donde se ve la posibilidad de mejorar las estrategias.

la cadena de valor de una em presa está incrustada en un campo más grande de actividades, llamado Sistema de Valor. Los proveedores tienen cadenas de valor que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de valor de la em presa. Y los proveedores no sólo entregan un producto, sino que también pueden influir el desempeño de una empresa de muchas maneras (Milton Gómez, 2019).

En términos competitivos, el VALOR es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una em presa les proporciona, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y a las unidades que se pueda vender. Una em presa es lucrativa si el valor que impone excede los costos implicados en crear el producto.

Mancilla (2013) Afirma:

> El modelo de la cadena de valor es una herramienta de gestión que resalta las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización. El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas y a identificar las mejores prácticas de la industria. (p. 27)

2.2 Planteamiento del problema de investigación

2.2.1 Enunciado del problema

En Tegucigalpa la cadena de valor en las MiPymes se ha visto en una disminución debido a la gran vulnerabilidad económica y social que se enfrenta en el país, otro factor importante es la falta de cooperación entre las pequeñas y medianas empresas.

Esta situación se debe principalmente en la actualidad a la crisis económica a nivel mundial y que afecta a Honduras y toda su economía, esto ha generado pérdidas en todo el sector MiPymes, en ese contexto también hubo una disminución en las operaciones y procesos lo que provocó el cierre de muchas pequeñas empresas. Otra de las causas relevantes es la problemática en la falta de cooperación entre las pequeñas y medianas empresas, en la falta de políticas que sirvan para todo el sector en el aumento de la cadena de valor y un mejor posicionamiento en el mercado, tomando en cuenta que se viene comenzando de nuevo a trabajar para salir de la crisis económica.

2.2.2 Formulación del problema

Tomando en cuenta la información anterior es importante trabajar en el aumento de la cadena de valor en las MiPymes de Tegucigalpa, ya que esta herramienta es vital para gestionar las actividades y procesos de la empresa de manera más objetiva y estratégica, que permita a las MiPymes lograr sus metas, objetivos y posicionarse mejor en el área o rubro de su interés.

Las MiPymes no aprovecharán las oportunidades de su entorno, no podrán realizar una mejor gestión en sus operaciones y procesos, no se posicionarán de forma esperada en el mercado.

Es necesario focalizar acciones y nuevas propuestas de mejora para apoyo a las MiPymes, ya que son ellas una gran fuente de empleo, de ingreso y sostienen la economía del país. El gobierno debe trabajar en conjunto con el sector para aumentar el trabajo en equipo y generar nuevas y mejores políticas que sean de ayuda al crecimiento y posicionamiento de las MiPymes. Se debe enfocar en el mejoramiento de la capacidad productiva, en nuevas y mejores estrategias innovadoras para cumplir con los estándares de calidad, aumentar la cadena de valor que sea eficaz y la herramienta primordial para medir el posicionamiento de las empresas frente a sus competidores. Con el propósito de poder integrar una economía local más sostenible y poder generar un mayor crecimiento del sector.

2.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo se puede identificar las Operaciones en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?
2. ¿Cómo se puede describir Marketing y Ventas en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?
3. ¿Cómo se puede determinar las Compras en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?
4. ¿Cómo se puede describir la Logística Interna en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?
5. ¿Cómo se puede describir la Logística Externa en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?
6. ¿Cómo se puede identificar la Gestión de recursos humanos en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?

2.4 Variables de investigación

Figura 2. 1 Diagrama sagital de variables de investigación

2.5 Justificación de la Investigación

"Exposición de las razones por las cuales se pretende realizar la investigación y de la importancia que tienen los resultados" (Bernal , 2010, p. 287).

Con la siguiente investigación se busca realizar un aporte de la cadena de valor a las MiPymes de Tegucigalpa, asimismo convertirse en una propuesta de formulación de estrategias orientadas a apoyar el sector emprendedor en una mejor gestión del conocimiento como ventaja competitiva, considerando las operaciones, marketing y ventas, compras, logística interna, logística externa y gestión de recursos humanos.

Bernal (2010) afirma: "Toda investigación está orientada a la resolución de algún problema; por consiguiente, es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la investigación. Asimismo, debe determinarse su cubrimiento o dimensión para conocer su viabilidad" (p.106).

Esta investigación está orientada a empresas de diferentes tamaños, tipos y sectores de actividad económica.

> La finalidad de justificar algún trabajo de investigación es brindar argumentos para explicar la importancia del tema o problema, o dar a cuenta de la exploración y uso de nuevas metodologías y teorías. Asimismo, consiste en describir la manera en que el estudio de dicho problema contribuirá a la construcción de nuevos conocimientos en el área investigada, a da cuenta de las causas de la elección de los métodos utilizados en la recolección de datos, así como en brindar la explicación sobre el análisis y la interpretación de posibles resultados (Pimienta Prieto & Hoz, 2017, p. 79).

2.6 Delimitación de la Investigación

Esta investigación se realizó de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Criterio geográfico: Ciudad de Tegucigalpa, Honduras.
- Criterio temporal: Se lleva a cabo durante el periodo comprendido de julio a septiembre del año 2022.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Describir la cadena de valor en las MiPymes de Tegucigalpa, mediante la gestión de recursos humanos, operaciones, marketing y ventas, compras, logística interna y logística externa, con la finalidad de analizar los pasos que se siguen para lograr la ventaja competitiva en estas empresas.

3.2 Objetivos específicos

1. Describir la gestión de recursos humanos de las MiPymes de Tegucigalpa.
2. Identificar las operaciones de las MiPymes de Tegucigalpa
3. Describir el marketing y ventas de las MiPymes de Tegucigalpa.
4. Identificar las compras de las MiPymes de Tegucigalpa.
5. Determinar la logística interna de las MiPymes de Tegucigalpa.
6. Analizar la logística externa de las MiPymes de Tegucigalpa.

IV. MARCO TEÓRICO

"El marco teórico se entenderá aquí como la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcará la investigación que va a realizarse" (Bernal, 2010, p. 125).

4.1 Análisis de la situación actual

4.1.1 Macroentorno

Con el propósito de analizar las variables externas que influyen la cadena de valor de las MiPymes de Honduras, es importante tener un buen análisis del macroentorno de una empresa, para poder protegerse de los aspectos externos que pueden influir, beneficiar o afectar, los cambios del entorno no pueden ser controlados, pero sí determinar cuál es el nivel de incidencia en nuestro negocio. Johnson, Scholes, & Whittington, (2006) afirma que:

> La «capa» más general suele conocerse como el macroentorno, Consiste en los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones. Es importante comprender cómo es probable que afecten los cambios del macroentorno a las organizaciones individuales. Un buen punto de partida puede ser el marco PESTEL, que permite identificar cómo pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales. De aquí se obtienen los «datos» generales para identificar los principales motores del cambio (p.68)

La siguiente figura describe los factores que influyen en el macroentorno en seis grandes categorías

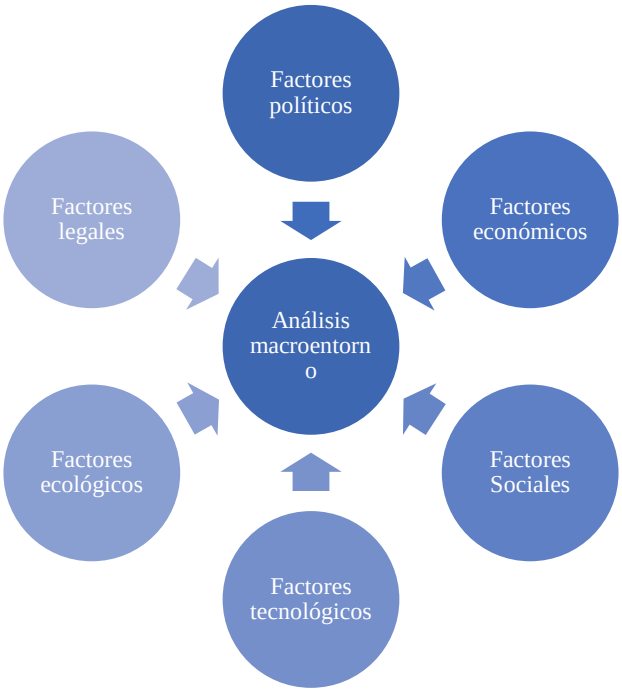

Figura 4.1 Diagrama análisis del macroentorno.

Fuente: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, p. 68)

4.1.1.1 Factores Políticos

Los factores políticos determinan la medida en que un gobierno puede influir en la economía o en un determinado sector empresarial, por ejemplo, podrá imponer un nuevo arancel o impuesto que afecte a las empresas, así como promover productos o servicios, como son servicios de salud, educación o infraestructura.

"Los principales aspectos que consideran las empresas son, el acceso a consumidores, seguido por un ambiente político y social estable, la facilidad para hacer negocios, y la calidad y confiabilidad de la infraestructura y servicios básicos" (CNI, 2021).

Tábora (2007) afirma que:

> La experiencia de aplicar reformas económicas en la región sugiere la idea de adoptar e introducir nuevas pautas, de lento y seguro caminar, que generen estabilidad para el diseño de políticas públicas que reconsideren el papel de la regulación y de la intervención estatal y, sobre todo, que reconozcan los derechos económicos individuales. En este sentido, es importante considerar que la implementación y aplicación de la ley de competencia no producirá efectos sustanciales inmediatos o de corto plazo y, por lo tanto, los funcionarios que sean nombrados en la nueva Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia (CPDC) no deben establecer expectativas y demandas sobre los regímenes sujetos a la ley de competencia para que produzcan resultados inmediatos, sino en el mediano y largo plazo. (p.58)

El ambiente político y social en los países del mundo ha sido un factor clave, y considerado por sectores empresariales dedicados a la Inversión Extranjera Directa (IED), al momento de arriesgar sus capitales.

> Para que Honduras sea un país atractivo para las inversiones nacionales e internacionales, es importante garantizar un clima de estabilidad política, desde el respeto a las leyes, hasta la participación política y la celebración de las elecciones para elegir a sus autoridades de forma democrática. (CNI, 2021).

Membreño (2021) menciona que un sistema de protección social debe estar basado en principios rectores que permitan que la suma de sus partes logre los objetivos de proteger el bienestar de la población y facilitar, o al menos no obstaculizar, el crecimiento económico. Aunque en la Ley Marco del Sistema de Protección Social se define una idea general sobre qué quiere lograrse mediante la protección social, sus componentes están mal diseñados y desconectados.

4.1.1.2 Factores Económicos

Los factores económicos en las MiPymes son de importancia porque ayudan al alcance de los objetivos específicos, y trata con el comportamiento de sus clientes, la inflación, las tasas de interés, porque son aspectos que están relacionados con la sostenibilidad de las MiPymes en Tegucigalpa.

> La SDE trabajará en la creación de nuevos CDE-MIPYME, acción que será planificada en conjunto con la Subsecretaría MIPYME-SSE y la RED CDE-MIPYME; así como incorporará a la RED CDE-MIPYME a las estructuras nacionales e internacionales que tengan que ver con el tema MIPYME, El Gobierno de la República por intermedio de la Secretaría de Desarrollo Económico en el cumplimiento de su misión constitucional y de las estrategias de desarrollar la micro, pequeña y mediana empresa en las diversas cadenas productivas incidentes en la economía nacional; ha fomentado la creación de los CDE-MIPYME como entidades públicas-privadas, que sirvan de guía técnica especializada en el desarrollo empresarial del país (SDE, 2021).

La CEPAL, atenta a la evolución de la economía, ha llamado la atención sobre las consecuencias que ésta ha tenido sobre aspectos importantes de la vida de las personas destacando la creciente desigualdad en la distribución del ingreso entre los hogares, originada principalmente en el funcionamiento del mercado de trabajo. Las causas de las desigualdades de ingreso se asocian a la desigual distribución del capital educativo entre las personas y a la menor creación y disponibilidad de empleos con productividad media y alta (Gálvez P., 2001, p. 14).

Si bien esta crisis representa uno de los mayores desafíos experimentados por las empresas a nivel local, también genera una gama de oportunidades que permitirán a las empresas durante su proceso de recuperación, establecer nuevos mecanismos de operación, tecnologización de procesos productivos, establecer una nueva dinámica de interacción con los clientes y sobre todo construir nuevas estrategias de competitividad y cooperación enfocadas en la apertura de nuevas fuentes de empleos.

A pesar del escenario internacional adverso, relacionado con la reducción en el comercio mundial de mercancías, alza en los precios de las materias primas, en especial del petróleo y sus derivados, y las secuelas del Covid-19; la economía hondureña ha logrado superar los niveles prepandemia y continua con su tendencia positiva al I trimestre 2022; la aplicación de medidas de política monetaria y fiscal implementadas por el Gobierno de la República, enfocadas al fortalecimiento del sector productivo (BCH, 2022).

De acuerdo con el siguiente gráfico, en el I trimestre de 2022, la economía hondureña creció 0.9% respecto al IV Trimestre de 2021, de acuerdo a la serie desestacionalizada. En tanto, la variación interanual refleja incremento de 6.1% frente al 2.0% registrado en similar trimestre del año anterior.

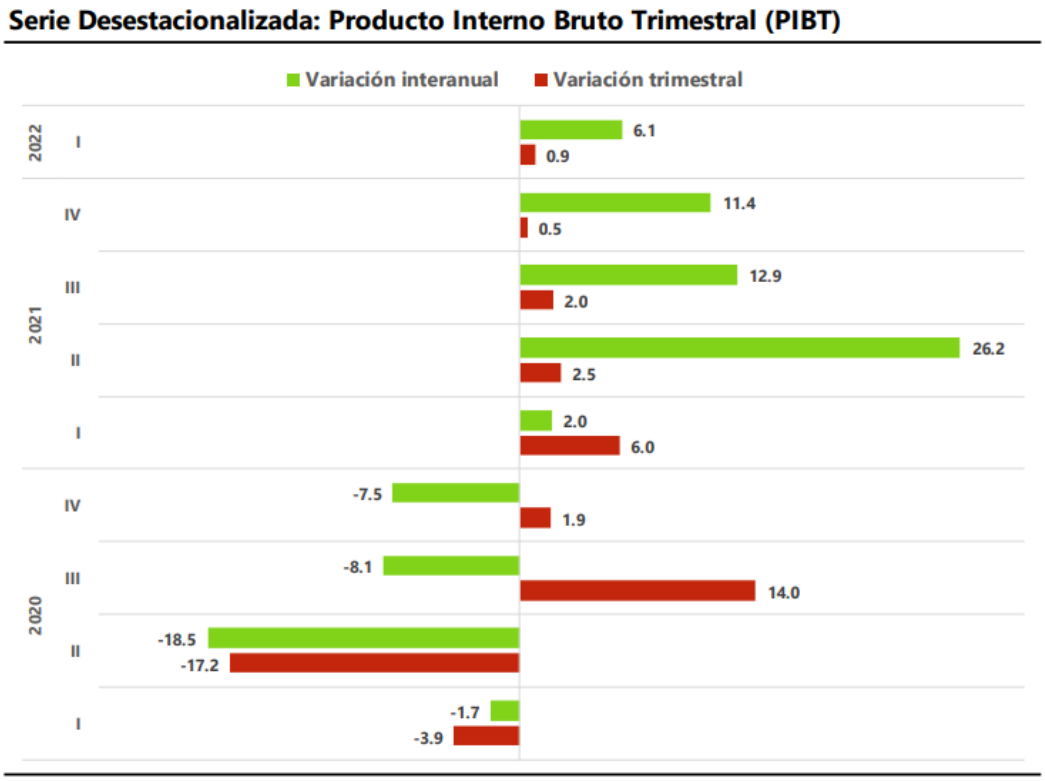

Gráfico 4.1 Resultados del producto interno bruto (PIB).

Fuente: (BCH, 2022, p. 3)

El PIB real en Honduras creció a una tasa anual promedio de 3,1% durante la última década. El país también implementó políticas macroeconómicas prudentes durante los últimos años, ancladas en la Ley de Responsabilidad Fiscal, y registró las segundas tasas de crecimiento económico más altas de América Central, superadas solo por las de Panamá. El crecimiento del PIB del país alcanzó el 3,7% en 2018 y 2,7% en 2019, En el segundo trimestre de 2021, la economía hondureña creció 2.9% por encima del promedio de América Central y muy por encima del promedio de América Latina y el Caribe (ALC) (Banco Mundial , 2022).

4.1.1.3 Factores Socioculturales

INE (2022) afirma:

> El 79.6% de la población nacional está en edad de trabajar (10 años y más) sin embargo, la Población Económicamente Activa1 (PEA), apenas representa el 48.1%. Pero como la población total incluye los menores de 10 años que por naturaleza se consideran inactivos, generalmente se calcula la Tasa de Participación2 sobre la base de la Población en Edad de Trabajar. Este indicador a nivel nacional es de 60.4%, sin embargo, en los hombres esta relación es mucho más alta que en las mujeres (76.3% y 46.0% respectivamente). Para ambos sexos, la entrada al mercado laboral se da claramente a partir de los 15 años, pues la Tasa de Participación entre los 15 y 18 años dos veces más alta que la tasa entre los 10 y 14. Debe notarse que, entre ese rango de edades, la diferencia por sexo de este indicador es mucho más alta: el 57.5% de los hombres está económicamente activo, mientras apenas un 26.5% de las mujeres lo está. (p.1)

Tabla 4.1 Principales indicadores del mercado laboral.

Categoría	**Nacional**	**Rural**	**Urbano**
Población total	9,500,257	4,249,077	5,251,180
Población edad de trabajar	6,704,670	2,861,107	3,843,563
Hombre	3144,546	1,380,802	1,763,743
Mujer	3560,124	1,480,305	2,079,819
Fuerza de trabajo	4071,227	1,562,099	2,509,129
Hombre	2,337,253	1,007,248	1,330,005
Mujer	1,733,975	554,851	1,179,124
Tasa de participación total	60.7	54.6	65.3
Masculina	74.3	72.9	75.4
Femenina	48.7	37.5	56.7
Ocupados	3,722,370	1,458,802	2,263,568
Asalariados	2,038,726	6,90,612	1,348,114
No Asalariados	1,683,644	768,190	915,454
Desocupados	348,858	103,297	245,561
Tasa de desocupación	8.6	6.6	9.8
Tasa de subocupación por insuficiencia de fuerza de trabajo	41.2	49.8	35.7
Tasa de subocupación por insuficiencia de fuerza de ingresos	26.9	25.5	27.8

Fuente: (INE, 2022, pág. 2)

Desde el Golpe de Estado, las administraciones gubernamentales, en contextos electorales, han utilizado las múltiples crisis de los derechos humanos para proliferar de manera profética, populista y demagógica el ejercicio de votar como un acto de compromiso con su partido y no con el país. De allí que no sea extraño, que los discursos de las principales fuerzas políticas, en sus campañas electorales, estén marcados por retóricas que alientan el desprestigio, la confrontación y la humillación. Por otro lado, es la coyuntura predilecta para sacar el arsenal de la política asistencialista hacia el segmento poblacional vulnerabilizado que, paradójicamente, es el que define (en gran medida) el triunfo de político en el ámbito local y nacional (CESPAD, 2021).

La desigualdad no aparece de manera natural, es una construcción social y política. Como se ha dicho de manera reiterada, Honduras es de los países más desiguales de América Latina, que a su vez es la región más desigual del mundo. Pero esta afirmación tiene referencias empíricas concretas: 64.7% de la población en situación de pobreza, lo que significa 5, 776,400 (casi seis millones) de personas. De la población anterior, el 41.7% se encuentra en pobreza extrema, lo que equivale a 3,725.048 (casi cuatro millones) de personas; el 38.5% de la población sobrevive con un dólar americano o menos al día, que equivale a 3,432.746 (tres millones y medio) de personas. Más 800 mil niños y jóvenes se encuentran sin posibilidades de estudiar y trabajar. Más allá de estas cifras estadísticas, hay rostros de personas buscando trabajo, buscando sobrevivencia (CESPAD, 2022).

INE (2021) afirma:

> Con el fin de proporcionar información oportuna y confiable de los efectos del impacto de la pandemia COVID-19 en los hogares hondureños, se planteó investigar la situación Educativa en los Hogares con niños de 3 a 17 años de edad. Debido a que este grupo poblacional han sido afectado de forma directa e indirecta por el coronavirus y las medidas de bioseguridad para disminuir su propagación, situación que ha alterado la vida cotidiana y producidos cambios en los hábitos y rutinas de las personas en las dimensiones de: educación, nutrición, salud física y mental, ocio y recreación, protección, entre otras. (p.4)

Según los datos de la LXXII Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples Julio 2021, el total de hogares a nivel nacional es de 2,335,110 según el gráfico 1 se observa que el 63.8% de los jefes de hogar poseen educación básica, el 13.8% educación media, el 12.3% sin nivel. Asimismo, se muestra que el 7.6% posee nivel superior universitario de acuerdo con el siguiente gráfico.

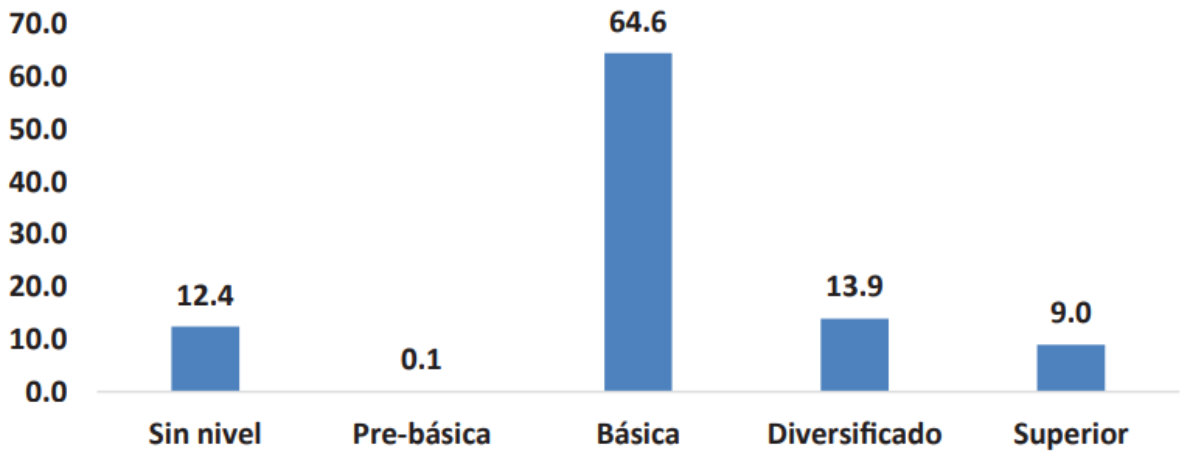

Gráfico 4.2 Nivel educativo de jefes de hogar con niños y niñas de 3 a 17 años.

Fuente: (INE, 2022, p. 10)

4.1.1.4 Factores Tecnológicos

Es importante tomar en cuenta que el nivel de infraestructura tecnológica en Honduras es menos maduro si se le compara con otros países. Sin embargo, esto ha ido cambiando velozmente.

La nube ha permitido democratizar la tecnología y ponerla al alcance de cualquier empresa, de cualquier sector o tamaño. Para Microsoft Honduras, desde las industrias grandes en el país hasta los negocios pequeños como las Pymes y emprendimientos, están completamente enfocados en optar por soluciones tecnológicas que les permitan adaptarse al nuevo panorama, reinventar sus modelos de negocio, optimizar procesos, abaratar costos, ser más resilientes y competitivos (CNI, 2021).

De acuerdo con La Gaceta (2014) garantiza:

> En su capítulo II, Artículo 3, Los derechos de los ciudadanos y los deberes del Estado en materia del desarrollo del conocimiento científico, del desarrollo tecnológico y de la innovación es, Fortalecer una cultura basada en la generación, la apropiación y la divulgación del conocimiento y la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y el aprendizaje permanente.

INE afirma: “La República de Taiwán, a través del Instituto de Información Industrial (III) de esa nación asiática, tiene un convenio suscrito con el CNI, luego que en enero de este año firmaron un Memorando de Entendimiento para poder atraer tecnología e inversiones de la nación asiática” (p1).

Carneiro , Toscano, & Díaz (2021) mencionan que las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) son la palanca principal de transformaciones sin precedentes en el mundo contemporáneo y en efecto, ninguna otra tecnología originó tan grandes mutaciones en la sociedad, en la cultura y en la economía. La humanidad viene alterando significativamente los modos de comunicar, de entretener, de trabajar, de negociar, de gobernar y de socializar, sobre la base de la difusión y uso de las TIC a escala global. Es universalmente reconocido también que las TIC son responsables de aumentos en productividad, anteriormente inimaginables, en los más variados sectores de la actividad empresarial, y de manera destacada en las economías del conocimiento y de la innovación.

(Buckingham, 2008) afirma:

> La posibilidad de "digitalizar" toda una variedad de formas diferentes de comunicación (no sólo escritura, sino también imágenes visuales y en movimiento, música, sonido y habla) transforma la computadora en mucho más que una calculadora o una máquina de escribir con memoria: la convierte en un medio que permite proporcionar y producir no sólo textos escritos, sino textos en una variedad de formatos y, como resultado, la pantalla digital ha devenido punto focal de toda una variedad de opciones de entretenimiento, información y comunicación.

4.1.1.5 Factores Ecológicos

Las MiPymes también están obligadas en realizar cambios si es necesario para poder cuidar el medio ambiente de tal manera que sus acciones y decisiones también den una conciencia de cuidado al factor ecológico con el cambio de sus hábitos de compras y los materiales que se utilizan para la atención al cliente. Al cuidar el factor ecológico se asegura más sostenibilidad por el cuidado de los recursos, y al ser sostenible es más buscada los negocios.

> La gestión inadecuada de los recursos con que cuenta nuestro país y Principales problemas ambientales de Honduras son: Contaminación de aguas, suelos y aire, Contaminación de alimentos, Gestión inadecuada de residuos sólidos y peligrosos, Manejo inadecuado de plaguicidas, Deforestación, Perdida de la biodiversidad, Crecimiento poblacional, Agricultura y ganadería extensiva, Uso inadecuado del suelo. (SERNA, 2018, p. 4)

Con la implementación del cuidado con el uso de plásticos y otros materiales que están afectando el ambiente las empresas contribuyen y afirman aún más su confianza en sus clientes por cuidar del factor ecológico en el país.

Cotán (2007) afirma que:

> El "Talón de Aquiles" de las evaluaciones de impacto ambiental está en la insuficiencia de datos fiables sobre la localización y estado de los factores ambientales en el ámbito de referencia. Resulta fundamental su disposición en forma fácilmente accesible y utilizable por el evaluador. (p. 6)

4.1.1.6 Factores Legales

Estos factores legales son utilizados para dar a una nueva modalidad de constitución de empresas a través de una herramienta digital, mediante la cual los microempresarios pueden construir sus empresas bajo las modalidades de sociedad anónima o como una sociedad de responsabilidad limitada.

(Arriaga , 2019) afirma que:

> El 28 de noviembre del año pasado, entró en vigor la Ley de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, una ley que busca fomentar la formalización de la pequeña y la microempresa a su vez brindándoles beneficios para su operación y funcionamiento que les favorece para lograr el crecimiento económico deseado, Es importante mencionar que previo a la entrada en vigor de esta ley ya existían desde el 2014, la Ley para la Protección de Beneficios y Regularización de la Actividad Informal y la Ley para la Generación de Empleo, Fomento a la Iniciativa Empresarial, Formalización de Negocios y Protección a los Derechos de los Inversionistas.

Las reformas democráticas quedaron al margen de la esfera económica. En el ámbito de la legislación laboral todavía no se han concretado las reformas, el marco legal existente es ignorado y violado constantemente bajo las relaciones de trabajo en las nuevas modalidades de producción industrial de las zonas francas. Las medidas de ajuste estructural contribuyeron a legitimar un orden público en el cual la esfera del mercado se vuelve cada vez más autónoma del Estado nacional (Kennedy, 2017).

> Las economías con tamaños de mercado reducidos, como es el caso de Honduras, se ven afectadas por la ineficiencia en: la asignación de los recursos (concentración), en la producción (deseconomías de escala) y presentan numerosas barreras de entrada6 El mayor objetivo de la legislación en materia de competencia debe ser buscar la eficiente asignación de los recursos y de este modo favorecer la maximización de la riqueza de los países, asegurando que los procesos competitivos no sean distorsionados o minimizados por el abuso de posiciones dominantes o por prácticas anticompetitivas acordadas entre los agentes económicos y que vayan en detrimento de los intereses de la mayoría (Tabora, 2017, p. 12)

4. 1.2 Microentorno

El Microentorno de este proyecto está basado en el análisis de las cinco fuerzas de Porter evaluando entorno competitivo en las MiPymes en Tegucigalpa. Es una herramienta de gran valor porque es En el entorno en el que se encuentran la MiPymes, y con el Diagrama de Porter se alcanzara la comprensión de las fuerzas para conocer la competencia.

> El Microentorno de una empresa es una parte esencial del marketing que se concentra en todo aquello que rodea a la empresa en el sentido económico, y que por tal produce ganancias y beneficios monetarios a corto y largo plazo. Básicamente, es una relación entre la empresa y todos los que participan en el proceso de producción o servicios. Es indispensable pues logra una influencia positiva en cada uno de estos elementos. Ya que buscan que la producción no solo aumente sino también que se popularice (Enciclopedia Económica, 2018, p.12).

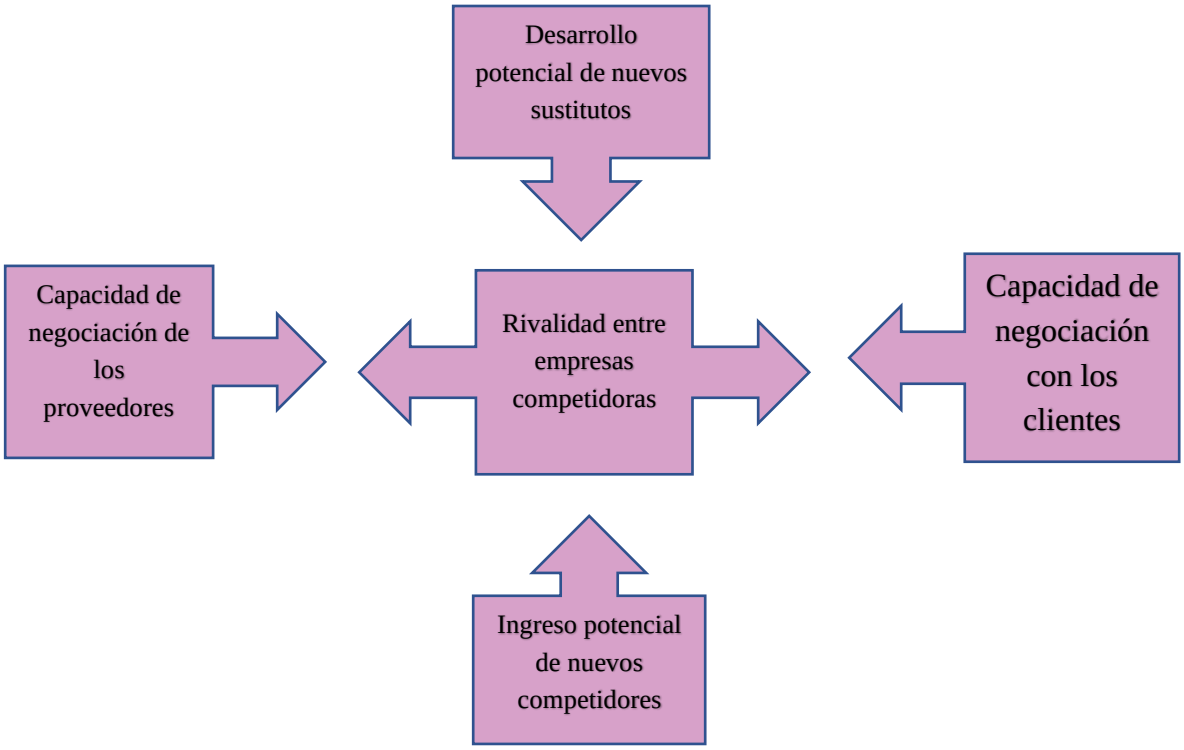

Figura 4.2 Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter.

Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012)

4. 1.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras
David (2003) Menciona

> La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. (p. 100)

Las MiPymes en Tegucigalpa tendrán que enfrentar un mercado donde encontrarán otras empresas de la competencia que estén más capacitadas por lo que deberán de preparar y mejorar su cadena de valor para estar preparados antes sus rivales, y definir estrategias que apertura nuevos campos y que la rivalidad será más aceptable ante la competencia.

Como apoyo a las MiPymes en el 2020, se aprobó Medidas de Inclusión Financiera para poder garantizar que continúen con solvencia financiera y que logren mantenerse en el mercado con reactivación en la economía impactando por los servicios que prestan las MiPymes en Tegucigalpa (Consejo Nacional de Inversion , 2021)

Con convenios en la Banca se apoyará a las MiPymes con financiamientos con el fin de lograr alcanzar mejores lugares en el mercado y poder ser competitivos con su competencia.

4.1.2.2 Desarrollo potencial de nuevos sustitutos

Con la entrada de nuevos sustitutos en el mercado las MiPymes desarrollan nuevas capacidades que les garantice un buen lugar en el mercado, sin caer por la competencia, esto motiva a las empresas a crear y poner en acción un plan de defensa que permita que los servicios sean siempre atractivos y que los clientes lo prefieran aun con los nuevos sustitutos.

´´ La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya que en el mercado antes dicho nuevo ingreso´´ (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, p. 59).

Entre las barreras que puede encontrar las MiPymes en Tegucigalpa son la creación de nuevos productos de la banca para la atención de los clientes que solo eran atendidos por las MiPymes y que ahora la banca ha creado nuevos productos para también atenderlos.

4.1.2.3 Capacidad de negociación con los clientes

Uno de los factores que pondrá en ventaja a las MiPymes, y le ayudará en ganar la negociación con sus clientes será poder satisfacer la necesidad de su cliente y mostrar que su servicio es completo y suficiente para ellos. En este punto es necesario que exista un plan de motivación para la permanencia y la fidelidad de los clientes, también es necesario reconocer que la competencia tendrá estrategias de negociación por lo que es necesario identificar esas estrategias y lograr mejorarlas y que las empresas conozcan que poder adquisitivo tiene para poder utilizar y crear atractivos productos y servicios para sus clientes.

También existen programas de apoyo para las MiPymes para que estén preparados y sus planes de acción de negociación sean puestos en marcha. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Programa de Apoyo a la MIPYME						
Parámetros de Referencia	Facilidades			Destino	Plazo	Periodo de Gracia
	MIPYMES con un número de empleados de 1 a 100					
	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa			
Monto de Financiamiento	Hasta USD $3,000	Hasta USD $200,000	Hasta USD $1,000,000	Capital de Trabajo	Hasta 3 años	Hasta 6 meses
				Activo Fijo	Hasta 10 años	Hasta 18 meses
	Hasta USD $5,000			Vivienda productiva		Hasta 12 meses
				Local Comercial		
	Hasta USD $10,000			Fusiones y Adquisiciones		
	Hasta USD $3,000	Hasta USD $50,000		Pre inversión y asistencia técnica reembolsable	Hasta 2 años	Hasta 6 meses

Figura 2.3 Programa de apoyo a las MiPymes.

Fuente: (Banco Centroamericano de Integracion Economica, 2022)

4.1.2.4 Ingreso potencial de nuevos competidores

En el mercado de las MiPymes siempre estará recibiendo nuevos competidores por ser un mercado amplio y con posibilidad de también encontrar clientes potenciales para los nuevos competidores, pero se debe de fortalecer las estrategias de cadena de valor para que sea tan atractiva a los clientes que aun surgiendo nuevos competidores que hasta entren con estrategias agresivas, las MiPymes existentes presenten políticas agresivas que les permita mantener un mercado disponible y accesible para ellos.

4.1.2.5 Capacidad de negociación de los proveedores.

> Al identificar el grado de poder de los proveedores en una industria es importante reconocer que es probable que varios tipos de proveedores tengan diferente poder de negociación. Así el primer paso es que los administradores identifiquen los diferentes tipos de proveedores, con la atención particular a los que suministran insumos importantes. El siguiente paso es determinar el poder de negociación de cada proveedor por separado. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 67)

Los proveedores son los encargados de abastecer tanto como materiales o servicios como en las MiPymes, en el caso de internet energía y el software que es de vital importancia porque con un sistema actual y eficiente la atención al cliente es más personalizada y rápida, permitiendo que se convierta en una ventaja competitiva.

Es importante mantener una cantidad de proveedores que permita que cuando uno falle esté listo otro para cubrir la necesidad con los mismos costos de los que mantiene con sus principales proveedores.

Michel E. Porter (2008) afirma: ´´El poder de los proveedores. Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad, o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector´´ (p.4)

4.2 Teorías de sustento

4.2.1 Teoría la cadena de valor como herramienta de pensamiento estratégico

Las empresas realizan un análisis de la cadena de valor para evaluar los procedimientos relacionados a cada paso que deben seguir, con el propósito de incrementar la eficiencia en la pro educción a fin de entregar el máximo valor con el menor gasto posible.

Fue Porter (1985) de la Escuela de Negocios de Harvard, quien introdujo el concepto en sus libros Competitive Strategy, Competitive Advantage: establece un marco para analizar las empresas en sus sectores industriales, la competencia y la forma de establecer una estrategia que le permita obtener una posición ventajosa respecto de sus competidores.

Vemos el pensamiento estratégico como el enfoque que mira el hoy con una perspectiva del futuro, Tiene en cuenta una estrategia para conseguir algo en concreto, además de un plan de acción para lograr los objetivos deseados. Este tipo de pensamiento está muy relacionado con el sector empresarial, aunque se puede aplicar a cualquier otro ámbito.

Antiguamente, el término se usaba para referirse al conjunto de habilidades que debía manejar un general, la estrategia se define como la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas, (Chandler, 1962)

Analizando la teoría la cadena de valor como herramienta de pensamiento estratégico se puede resumir en la importancia de analizar las operaciones y procesos que realizan las empresas, definir las metas a corto y largo plazo, para luego generar una o varias estrategias diferentes para cada una de las unidades de trabajo y que dichas estrategias se acompañen y solidifiquen para el logro de las metas y objetivos propuestos.

Para que una empresa tenga una posición distintiva en los mercados en que participa. Esta posición distintiva puede ser en los productos que ofrezca, en los mercados y consumidores que atienda y/o en su tecnología y costos de producción. Para llegar a tener una posición distintiva, la empresa necesita generar ciertas asimetrías con sus competidores. Estas asimetrías serán la base de su diferencia con ellos y marcarán las pautas acerca de su desempeño futuro. Para que las diferencias con las empresas competidoras sean sostenibles en el tiempo, las asimetrías tienen que tener cierto grado de irreversibilidad (Tarziján Mortabit , 2008).

Tomando en cuenta que el trabajo es variado y cambiante adecuándose a las necesidades de los clientes, y que se debe estar innovando y en continuo aprendizaje organizacional para ofrecer productos y servicios eficientes y que cumplan con los estándares deseados, para lograr un mejor posicionamiento y ventaja competitiva.

La cadena de valor considera dos clases de actividades, en primer lugar, las primarias o de valor agregado, las cuales según (Tarziján M., 2008), intervienen directamente en el proceso de construcción de valor de la empresa, estas actividades son: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios. Las actividades de apoyo son según (Tarziján M., 2008), aquellas que sostienen y permiten que el desarrollo de las actividades primarias se realice de manera adecuada, estas actividades son: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y abastecimiento. El desarrollo de todas estas actividades requiere hipotéticamente el apoyo intensivo de las Tecnologías de la Información (TI). (Pardo, 2009)

Según Ortiz (2009) afirma:

> La cadena de valor genérica de Michael Porter es una buena manera de dimensionar la ventaja competitiva y formular estrategias adecuadas para el crecimiento sostenible y sustentable de las empresas en el tiempo, la metodología utilizada demuestra que las TI son fundamentales para la empresa, sin embargo, en la industria minera no es usada adecuadamente. (p. 123)

El programa de apoyo a pequeñas y medianas empresas que lleva adelante el Ministerio de Desarrollo Productivo brindó apoyo económico a empresas del rubro petróleo y gas por $ 13.200 millones, en el lapso de los últimos dos años bajo la pandemia.

Los aportes de Desarrollo Productivo a este sector clave fueron a través de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SEPYME), en el marco del programa MiPymes, que otorga apoyos para reforzar la cadena de valor del sector estratégico del petróleo y gas. (Financiero, 2022).

Según (Armenta, 2012) afirma:

> Las MiPymes en las economías menos avanzadas, pese a las enormes dificultades derivadas de sus altos niveles de informalidad, la menor dotación de recursos y la ausencia de economías de escala, tienen reconocida e importante presencia en términos de generación de empleo y del producto; asimismo, a ellas se les reconocen ciertas ventajas competitivas potenciales y reales asociadas con la simplicidad de su organización, la flexibilidad y la rapidez de adaptación. (p. 85)

Existen muchos casos para ilustrar, lo que conduce a esta pregunta: ¿el que tiene un gimnasio sabe que debe posicionarlo en un tema tan grueso como es la salud

Ese cuestionamiento básico, alineado a todo el desarrollo analítico que propone Porter es fundamental para encontrar y definir esa diferencia con los demás, en un mercado tan competitivo, y derivar en la fórmula de éxito del direccionamiento estratégico: captar mercado y clientes, generando Ebitda. (Análisis, 2014).

> Las alianzas estratégicas fundamentales varían en función de los modelos de negocio implementados por las tres organizaciones. El modo de monetizar el producto, la externalización de determinados servicios, la configuración de los servicios complementarios, así como la presencia en diferentes Marketplace, son elementos esenciales en el desarrollo de los modelos de negocio de las organizaciones. No obstante, su fortaleza variará asimismo en función del propio modelo. (Martínez, 2013, pág. 16)

Las estrategias empresariales en la cadena de valor buscan la identificación de oportunidades y amenazas, el conocimiento de los elementos y recursos, así como el fortalecimiento de las capacidades, la caracterización de los grupos de interés y el establecimiento de alianzas estratégicas. Se concluye, que es coherente contemplar la interacción de estrategias en las cadenas de valor, aun cuando puedan trabajarse aisladas o articuladas como procesos y, su correspondencia, variará dependiendo del tiempo de ejecución, la identificación de los actores con la estrategia, el compromiso de la organización en su aplicación y los parámetros de evaluación-control implementados. (Molina, 2021).

La cadena de valor es de las herramientas de planeación que mejor se ajusta el pensamiento estratégico, transformar las decisiones y acciones estratégicas en un comportamiento eficaz como lo requiere el pensamiento estratégico implica desarrollar 80 programas en todas las áreas de operación de la empresa: operaciones, producción, mercadotecnia, ventas, logística, servicios, desarrollo de productos, etc. La cadena de valor identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y la relación que éstas tienen entre sí, abarcando todas las partes del negocio. La cadena de valor proporciona un modelo para representar de manera sistemática las actividades de la organización. Su función es diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y definir las acciones enfocadas a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. (Garcia, 2020)

> El concepto estratégico tal vez sea uno de los nichos más poderosos del modelo de la decisión racional, la estrategia, a su vez, sería la forma más consecuente de analizar los diversos aspectos de un problema para lograr discernir consecuencias y escoger la mejor vía de acción entre múltiples caminos. El modelo de decisión, más cuando el acto de la decisión es considerado algo sofisticado complejamente estructurado, un problema estratégico, está fuertemente ligado al gerente racional inconsciente. (Arellano Gault , 2013, p. 19)

En el caso de los empresarios modernos con inclinacion competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con atractivo evidente, aunque las estrtegias de las empresas no proyectan la destruccion de sus competidores en el mercado, si tratan de vender mas que sus rivales, obtener más y mejores resultados que ellos.

Toda estrategia requiere el conocimiento de la misión, esto es, "lo que es nuestro negocio y lo que debería ser".

Gerstein (1996) afirma:

> Sólo una clara definición de la misión y la finalidad de la empresa permite elaborar objetivos claros y realistas, pues constituye los cimientos de prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. La misión es, además, el punto de partida para el diseño de puestos gerenciales y, por encima de todo, para el diseño de estructuras gerenciales. La estructura sigue a la estrategia, y ésta determina cuáles son las actividades clave de un negocio dado. (p.3)

Richmond Andrews (1971) menciona que la estrategia corporativa es el patrón de decisiones de una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas, que produce las principales políticas y planes para lograr esas metas, y define el alcance del negocio que la compañía se propone lograr, el tipo de organización económica y humana que intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica a sus accionistas, colaboradores, clientes y comunidades.

La cadena de valor permite identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna “ventaja competitiva”.

Porter (1985) menciona que el liderazgo en costes bajos o la diferenciación dependen de todas aquellas actividades que desarrolle una empresa y que, separándolas en grupos con una importancia estratégica, ofrecería información para comprender el comportamiento de los costes, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

Figura 4.4. La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades.

Fuente (Porter, 1991, p. 55)

Todas las demás tareas deben reducir su coste lo máximo posible, sin perder la calidad intrínseca del producto. Para estas actividades se debería optar por la externalización.

Porter M. (1991) "Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa"(p.57).

- Logística Interna: Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

- Operaciones: Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

- Logística Externa: Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

- Mercadotecnia y Ventas: Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
- Servicio: Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorias genericas (Porter M. , 1991, p. 58).

Las actividades de apoyo en la cadena de valor de Porter, recogen desde la gestión general de la empresa, su gestión financiera, el hecho de contar con el personal adecuado o con las inversiones a nivel de infraestructura y tecnología necesarias.

Porter (1991) menciona que en primer lugar, están los procesos que permiten a la empresa llevar a cabo sus actividades diarias. Sin estas actividades no sería posible desarrollar las actividades primarias, por ejemplo, las actividades de administración general, contabilidad, tesorería, cobros y pagos, contratación, gestión de activos económicos, control de costes, presupuestos, el mantenimiento de instalaciones o la gestión de los medios materiales.

- Abastecimiento: el abastecimiento se refiere a la funcion de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en si.
- Deasarrollo de la tecnologia: cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso.
- Administración de recursos humanos: la administración de recursos humanos cosiste de las actividades implicadas en la busqueda, contratación, entretenimiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.
- La infraestructura de la empresa: consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.

Gerstein (1996) menciona que el ámbito de la empresa delimita la industria o industrias en las que compite, a los clientes a quienes sirve, a las necesidades que atiende y a las tecnologías que emplea para satisfacer las necesidades del consumidor. Puede ser provechoso considerar el ámbito de la empresa en tres dimensiones, constituidas por:

- grupos de clientes o consumidores (quién);
- necesidades que pretende satisfacer (qué); y
- tecnologías o medios que empleará para cumplir estas necesidades(cómo).

Establecer la estrategia apropiada es sin duda el reto gerencial mas critico que afronta una empresa, la estrategia radica en tomar decisiones apropiadas sobre *por qué, dónde, y cómo,* competir. Las decisiones de este tipo se toman invariablemente en condiciones de informacion incompleta y en contextos cada vez mas intrincados. Esto no hace la tarea mas facil, pero refleja la realidad del complejo, embrollado y rápidamente cambiante mundo rela en el que competimos. (Tovstiga, 2012, p. 12)

Las personas utilizan a menudo estrategias para enfrentarse a situaciones de la vida diaria. En unas ocasiones, con más éxito que en otras, si se analizan en términos de eficacia (aproximación o consecución de los objetivos estimados) y de eficiencia (grado de aprovechamiento de los diferentes recursos). Las estrategias se hacen tanto más complejas cuanto mayor es el grado de dificultad de la tarea o el conocimiento previo que tiene el individuo (Herrero Martín & Pinedo, 2015).

Las Mipymes que innovan de acuerdo al constante avance de las tecnologías son las que logran un impacto en la competitividad y el desarrollo.

Rodríguez, Ortiz , & Quiroz (2020) menciona que algunos de los beneficios que se descantan para este grupo de agentes económicos son: Eficacia de la empresa al simplificar procesos, aumento de ventas al abrir mercados a los que antes no podía acceder, facilita las relaciones entre empresas al reducir procedimientos de interacción entre las mismas, en la cadena de distribución reduce y elimina los intermediarios, reduce costos al eliminar parte de material impreso como catálogos, manuales de servicio y operación, reduce el ciclo de producción creando mercados más competitivos, permite ofrecer técnicas de marketing personalizado, disponibilidad 24 horas al día, todos los días y mayor cercanía con el cliente.

Schumpeter (2015) afirma:

> Las actividades de innovación que solo son realizadas por emprendedores involucran las siguientes: 1) La introducción de un producto nuevo (o de un producto conocido de una calidad distinta); 2) La introducción de un nuevo método de producción o de comercialización de un producto; 3) La apertura de nuevos mercados; 4) La obtención de nuevos oferentes de materias primas; y 5) La reorganización de una 108 industria, lo que puede incluir la monopolización de la referida industria o la destrucción de un monopolio. (p.66)

En la mayoría de los países de la región existe una agencia pública que se ocupa de apoyar y coordinar el sector de la mipyme Los principales programas que desarrollan estas agencias mipyme se concentran en las áreas de capacitación empresarial, asistencia técnica, financiamiento y clima de negocios. Asimismo, estas agencias suelen tener la función de articular las intervenciones de otros actores del sistema de fomento empresarial que afectan a la mipyme, como por ejemplo las oficinas de promoción de la ciencia y la tecnología, de fomento de exportaciones, de formación profesional y de financiamiento, así como las actuaciones de los gobiernos provinciales y locales, entre otras (Angelelli , 2017)

4.2.2 La cadena de valor como fuente de aprendizaje organizacional.

La cadena de valor es la que permite a una organización describir las actividades, conocerlas y son las que dan valor al cliente final como también a la empresa. (Porter, 1991)

La importancia de la cadena de valor y que es lo que aporta a la empresa, menciona que las empresas deben de identificar cual es la cadena de valor, las que se dividen en primarias y actividades de apoyo. Estas actividades proporcionan un panorama más amplio de cómo está la empresa, así como la cadena de valor sirva para varios segmentos, en las MiPymes también es necesario las cadenas de valor. Porque como es una herramienta para diagnosticar es necesario conocerla y trabajar con esta herramienta.

La cadena de valor da las estrategias de cómo se divide una empresa y poder agrupar sus actividades y conocer cuáles son las de necesidad de fortaleza. Por lo que el tema de aprendizaje organizacional es necesario de aplicar en las MiPymes con el fin de fortalecer sus ventajas competitivas y proporcionar las mejoras en la cadena de valor y aplicar el aprendizaje organizacional en las MiPymes. (Porter, 1991)

El aprendizaje de un nuevo lenguaje es difícil al principio, pero la practica hace que deje de ser difícil y se va formando parte de algo común y necesario, eso pasa en las organizaciones y es por eso que se necesita la cadena de valor en el aprendizaje organizacional, porque debe de ser planificado, identificado con el propósito de mejorar las áreas que se descubrieron con debilidad para conocer el costo necesario para alcanzar ese valor al cliente final. (Senge, 2010)

Tabla 4.2 Componentes del aprendizaje organizacional.

Prácticas de aprendizaje interno
1. Grupos multidisciplinares para la resolución de problemas 2. División por proyectos de trabajo donde participan especialistas de distintas funciones 3. Sistemas de diseño de productos que funcionan mediante equipos de trabajo que incluyan al departamento de marketing y producción 4. Uso de información derivada de los controles de calidad, producción y de procesos en general para crear normas de funcionamiento interno 5. Sistema de recogida de sugerencias de los empleados para mejoras en los procesos 6. Desarrollo interno de tecnología relacionada con procesos productivos 7. Desarrollo interno de tecnología relacionada con productos 8. Desarrollo interno de tecnología relacionada con administración de la empresa
Prácticas de aprendizaje externo
1. Análisis formal de mercado que considere: tamaño, tendencia de crecimiento, distribución geográfica, segmentación, canales de distribución y competencia. 2. Análisis periódico de los competidores: innovaciones en el producto, mercado de destino, precios ofertados, 3. Análisis de las innovaciones tecnológicas aplicables a su empresa 4. Tiene firmados acuerdos de cooperación o alianzas con otras empresas 5. Análisis periódicos de las variables económicas, sociales y políticas que pueden afectar su actividad.
Instrumentos que facilitan el aprendizaje
1. Aplicaciones informáticas de bases de datos (clientes, proveedores y otros) 2. Conexión a internet 3. Servidores WEB 4. Aplicaciones de correo electrónico 5. Acceso informático con proveedores para compartir información (redes empresariales) 6. Intercambio electrónico de datos con proveedores (EDI) 7. Sistemas de apoyo a la decisión para los directivos 8. Sistemas de trabajo en grupos que permitan compartir datos o información entre los directivos / propietarios o personal de la empresa mediante redes de ordenadores (correo electrónico, páginas web, intranet) 9. Acceso a información externa a través de internet.

Fuente: (Marinez Leon, Ruiz Mercader, & Ruiz Santos)

La cadena de valor estimula el aprendizaje con disciplina para dirigir al equipo de trabajo dejando atrás los problemas de suponer y colocando en sus mentes pensamientos seguros que fortalecerán las actividades realizadas. En las MiPymes la cadena de valor tiene un punto de importancia, porque con el dialogo y la enseñanza junto con la practica tendrá mejores resultados el aprendizaje en equipo es vital para alcanzar el aprendizaje organizacional con menor tiempo y menos recursos. Utilizando la innovación como herramienta se complementará y afinará el trabajo.

"Definimos el aprendizaje como aquel proceso que permite a los individuos y/o organizaciones adquirir conocimientos o destrezas sobre un determinado concepto, o sobre cómo hacer una determinada cosa o porque se hace, transformando la información que les llega en conocimiento a través de dicho proceso de aprendizaje" (Marinez Leon, Ruiz Mercader, & Ruiz Santos , pág. 3)

En el aprendizaje organizacional se debe de trabajar en dos tipos, los internos y los externos, con lo interno afecta ejemplo la producción, la administración y los externos es todo lo que se debe con los competidores, clientes y los demás que conforman organizaciones del mercado de MiPymes en Tegucigalpa. Para lograr un aprendizaje más efectivo las organizaciones han implementado medidas de cómo conocer qué nivel tiene la organización de aprendizaje, que factores son los que obstaculizan que se alcance un porcentaje favorable para la organización.

Existe varias actividades que indiquan que las Mipymes tiene planeaciones, organizan un plan, pero es importante preguntar si realmente estan siguiendo el plan y alcanzando el aprendizaje que se espera con las actividades ya planificadas. Otro punto importante es que se alcanza el aprendizaje organización de la cadena de valor en las Mipymes, pero cuando los colaboradores se retiran de la empresa se llevan consigo el aprendizaje obtenedido, es necesario que la empresa registre lo aprendido y documente lo alcanzado para transmitir a nuevo equipo de trabajo el aprendizaje organuzacional, se puede utilizar la tecnologia como herrameinta de apoyo para archivar y resguardar lo aprendido y transmitir anlos nuevos integrantes. Entonces es imprtante que exista un aprendizaje organizacional de la cadena de valor en las Mipymes pero tambien hay que tener un respaldo y que las actividades sean de forma dinamicas para incentivar la enseñanza con la practica (Escobar Alvarez, 2011).

“Dame una palanca y movere al mundo” nos describe la importancia de quitar de las mentes que fracmentando al mundo es como lograremos mejorar, y poner en la mente una idea general con libertades, sin separaciones se lograra organizaciones inteligentes, con la expansión al aprenedizaje con libertad de aprendizaje, olvidnado las ideas viejas ideas de liderazgo alcanzara los resultados con la practica y la teoria de la mano. Uno de los secretos del éxito de las organizaciones inetligentes es porque todos son aprendices y todos estan dispuestos a aprender y hacer cambios con los objetivos alcanzados.

Las empresas deben ser como los niños siempres listos para aprender sin barreras con mente abierta y dispuesta, asi sera mas facil que la cadena de valor como fuente de aprendizaje organizacional sea aprovechada dando a la organización la libertad de utilizar los medios y actividades correctas sin limites para aprender y hacer de la organización una organización inteligente. Entre mas crece los integrantes de una organización mas crece la empresa y si no se cuida ese creciemiento sera un derroche de recursos valiosos. Algunas organizaciones ha trabajado para que sus integrantes no se les ponga limites y estas organizaciones han alcanzdo grandes exitos.

Cuando hay una vision genuina, la gente no sabresale porque le ordenan sino porque lo desea. Al poner las ideas compartidas seran trasmitidas y mejoradas por los demas integrantes que lo haran con aun mas deseo (Senge, 2010).

El aprendizaje organizacional depende en gran manera de las organizaciones y del entorno que impactan las actividades y las decisiones tomadas por las organizaciones, pero con el aprendizaje de las organizaciones en la cadena de valor de las MiPymes, lo que se desea es cambiar su mundo y expandir las maneras de cómo se realizara el aprendizaje sin límite y con deseo de hacer y superar. En esta área se promueve la tecnología, todo concepto es aprendido entre más sea la practica repetida más es recodado.

El aprendizaje organizacional no solo se adapta al entorno, al contrario, motiva y hay tres niveles: individual, grupal y organizacional.

Y estos cambios se realizan de diferentes mecanismos, pero no es un proceso automático. Debe de adaptase hasta lograr el éxito. El aprendizaje organizacional tendrá grandes logros si la organización destina grandes cantidades de recursos para obtener los cambios que tan necesarios son. Además, la organización inteligente posee aprendizaje con gran innovación, autocorregidos.

Tabla 4.3. Conceptualización del aprendizaje organizacional.

Autor	Concepto
Fiol y Lyles (1985)	Desarrollo de conocimientos que se generan a partir de las experiencias pasadas y presentes que contribuyen a obtener mejores resultados a futuro.
Levitt y March (1988)	Proceso nacido principalmente de la experiencia, el cual contribuye a que ocurre el cambio y se genera la inteligencia en las organizaciones.
Senge (1990)	Proceso llevado a cabo en ambientes donde las personas desarrollen en sus habilidades para crear mejores resultados y donde se fomentan nuevos conocimientos y el aprendizaje se vuelve continuo para todos.
Guns (1996)	Ocurre diariamente al interior de una organización, mediante actividades, la interacción, en trabajo en equipo, la observación etc., y en pocas palabras buscar lo que brinda siempre buenos o mejores resultados.
Mai (1996)	Oportunidad para que la organización genere mejoras en sus desempeños.
Crossan, Lane y White (1999)	Proceso dinámico que se da a nivel individual, grupal y organizacional, concebido como una herramienta que apoya en formación estratégica.
Garzón y Fisher	Habilidad desarrollada por la organización para crear, organizar y procesar información, la cual a su vez se trasforma en conocimiento de manera individual, grupal y organizacional, por medio de una cultura que lo promueve mejorando por ende la sustentabilidad de las mismas.
Yadav y Agarwal (2016)	El AO se da cuando los trabajadores se unen para trabajar en equipo, contribuyendo con ello al mejoramiento de sus capacidades críticas y creativas y el logro de mejores resultados para la organización.

Fuente: (Zazueta Trejo, 2020)

Cuando existe una claridad estratégica su aprendizaje organizacional será efectivo, lo que lleva a que cada integrante de la organización debe tener el conocimiento de las estrategias a alcanzar y en el tiempo deseado. El aprendizaje debe ser en equipo, si el equipo no aprende la organización no puede aprender. Y como el aprendizaje es constate la cadena de valor en el aprendizaje organizacional será constante y activo.

Las MiPymes en el mercado es de mucha importancia, porque contribuyen con competitividad y aportando innovación para el crecimiento económico. Las MiPymes son pequeñas empresas que generalmente están formadas por familias, para encontrar apoyo en la administración de los negocios, desarrollando las habilidades que serán de gran apoyo para todas las actividades que sean necesarias de alcanzar metas y objetivos (Senge, 2010).

Las empresas transnacionales comenzaron a redefinir sus competencias básicas para centrarse en la innovación, el marketing y los segmentos de mayor valor añadido de manufactura y los servicios, reduciendo su propiedad directa respecto de funciones básicas, tales como los servicios genéricos y el volumen de producción. Ello produjo un creciente traslado de los procesos de fabricación manufacturera desde los países desarrollados hacia proveedores que podían satisfacer las especificaciones requeridas y utilizar las tecnologías de proceso adecuadas (Calvo, 2021).

La retroalimentación se utiliza para el aprendizaje, con los colaboradores, porque estas son los que ayudan para el aprendizaje en cadena de los colaboradores de apoyo. Por lo que el medir como está la organización en el aprendizaje favorece en alinear y corregir acciones que no estén favoreciendo el crecimiento en el aprendizaje organizacional.

Cortina & Santisteban Rojas (2011) mencionan que el aprendizaje organizacional tiene como uno de los propósitos preparar la organización al entorno tan cambiante en el que se encuentra rodeada, por lo que la adaptación es un elemento fundamental para aceptar que no todo lo que la organización está acostumbrada a hacer es lo más adecuado, tomando en cuenta que, con la globalización, el aprendizaje será un gran aleado. Aunque hay muchos han investigado el aprendizaje organizacional todos coinciden que innovando es como la organización tomara el camino al aprendizaje.

Es necesario comprender que las organizaciones que están dispuestas a llevar a cabo el aprendizaje organizacional, también están dispuestas a realizar cambio de cómo hacer la cosas y cambios en la estructura de la organización, flexibles hasta lograr que la organización encuentre un equilibrio que se lograra con trabajo en equipo, para alcanzar que los integrantes de la organización logren realizar en sus funciones el aprendizaje organizacional. Y mantener de esa manera ventaja competitiva en poco tiempo. Por esta razón es que la cadena de valor juega un papel muy importante en el proceso de aprendizaje organizacional, porque busca la excelencia.

Cortina & Santisteban Rojas, (2011) afirman que las Organizaciones inteligentes son las empresas con positivo pensamiento estratégico; "que define su negocio esencial en términos de valor que le agrega al cliente, y o en el de los productos o servicios que le ofrecen" (p. 252).

Por lo que en las organizaciones inteligentes el aprendizaje organizacional se logra trasmitiendo a cada persona y pronto será institucional. Por el intercambio realizado. Con la experiencia que se adquiere por la repetición y trasmisión es de retroalimentación para ir creando nuevas oportunidades.

El consumidor es el que debe de asegura y confirmar que la cadena de valor si es cumpliendo el propósito de agregar valor al producto o servicio.

Para poder lograr que el aprendizaje organizacional se efectué, es necesario que tenga dos fases, una es la fase individual, es este es necesario que cada individuo tenga el conocimiento requerido para aportar mejoras y cambios a la organización. El segundo es el grupal de la organización., con estas dos fases es más rápido y más efectivo el aprendizaje organizacional porque se lleva a cabo de una manera que es más rápido.

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, conocimiento organizacional existente se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad (Del Río Cortina, 2011).

Tabla 1.4 Aportes principales por autor.

Autores	Aporte	Variable más representativa
(Argyrls & Schon, 1999)	Aprendizaje organizacional es un proceso anti rutinario.	Proceso.
(Garvín, 1994)	La organización es capaz de crear, adquirir transferir conocimiento.	Conocimiento, competitividad
(Drucker, 1999)	A través del aprendizaje la organización puede adaptarse a los cambios del entorno.	Cambios del entorno.
(Ciborra & Andreu, 2001)	El aprendizaje organizacional es un sistema de recursos y capacidades.	Capacidades individuales.
(Camison, 2002)	El aprendizaje organizacional permite mantener ventajas competitivas.	Ventaja competitiva.
(Dogson, 1993)	A través del aprendizaje organizacional se mejoran las habilidades de fuerza de trabajo.	Trabajo en equipo, capacidades individuales.
(Zack, 1999)	AO, habilidad para explotar el conocimiento mejor que la competencia.	Competitividad, conocimiento.
(De Geus, 1998)	La única ventaja competitiva que lleva una organización es la de adquirir conocimiento.	Conocimiento, competitividad.
(Nonaka & Takeucho)	Para convertir el conocimiento individual en organizacional deben existir dialogo, discusión, observación, imitación, práctica y experimentación.	Conocimiento, comportamiento organizacional.
(Choo, 1999)	Las organizaciones crean nuevo conocimiento a partir de las experiencias de sus empleados.	Capacidades Individuales.
(Marquardi, 1996)	Organización que aprende es una organización que aprende colectivamente y se transforma o cambia continuamente.	Trabajo en equipo, cambios.

Fuente: (Cortina & Santisteban Rojas, 2011)

4.2.3. Teoría la cadena de valor como fuente de innovación y desarrollo

La cadena de valor es una herramienta diseñada para ayudar a la gestión de las empresas, es la que permite que se generen ventajas en todas las actividades necesarias para cumplir las metas y objetivos propuestos.

Fusaro (2022) afirma:

> El desarrollo de la producción capitalista vuelve necesario un incremento continuo del capital invertido en una empresa industrial, y la competencia impone a cada capitalista individual, como leyes coercitivas externas, las leyes inmanentes del modo de producción capitalista. Lo constriñe a expandir continuamente su capital para conservarlo, y no es posible expandirlo sino por medio de la acumulación progresiva. (p. 223)

Palma (2022) menciona que el procesamiento de los productos primarios no es una forma particularmente sofisticada de producir manufacturas, es una de las más intensivas en capital. Además, como los primeros productos de la cadena de valor (por ejemplo, el alambrón en el cobre o el mdf en lo forestal) son productos homogéneos (por lo que tienden a operar en mercados más competitivos), su rentabilidad consiste en utilidades operativas y no en rentas. La renta de los recursos naturales ya fue totalmente capturada en lo extractivo. Por lo tanto, a fin de generar rentas hay que avanzar mucho más en la cadena de valor manufacturero, hacia productos mucho más elaborados en los que comienzan a aparecer las rentas del conocimiento.

> Iniciamos un camino ordenado y de la mano de la innovación y la tecnología para definir cómo incrementar su uso como fuente renovable". El hidrógeno de este proyecto piloto se utilizará en principio para eliminar el azufre de los combustibles que se producen en la refinería, lo cual contribuye a mejorar la calidad del aire en el país. El electrolizador que operará Ecopetrol tiene la capacidad de dispensar hasta 647 kilogramos (kg) de hidrógeno 100% renovable al mes en un funcionamiento continuo 24 horas los siete días de la semana. Se estima que el desarrollo del hidrógeno le permitirá al país reducir entre 2,5 y 3 millones de toneladas de CO2 en la próxima década, lo que contribuye al cumplimiento de las metas de la COP21 de alcanzar la carbono neutralidad en 2050. (ALFSUA, 2022, p. 2)

“Dado que el sector turístico depende de otros sectores, en especial del tecnológico, es de esperarse que, se tienda a una fusión o asociación de empresas, que permitan innovar en la oferta turística” (Benavides, 2019, p. 7).

La cadena de valor genera las estrategias necesarias para que la empresa se pueda posicionar en su mercado meta, así como también aporta valor a los bienes y servicios de la misma, un objetivo principal debe ser enfocarse en el desarrollo e innovación a través de impulsar los aspectos necesarios para la empresa.

Velasco Vaicilla (2017) El estudio de la cadena de valor permite a las empresas obtener una ventaja estratégica, generando una propuesta de valor diferenciadora en el mercado en el que se desenvuelven. Debido a la importancia que está adquiriendo cada vez la cadena de valor para el desarrollo sostenible en las organizaciones, surge la necesidad de esta investigación con la intención de analizar la cadena de valor de las empresas del sector de consumo masivo, y poder establecer estrategias de cadena de valor que contribuyan favorablemente en el fortalecimiento competitivo de dichas empresas.

González (2013) menciona que el entorno competitivo interno y externo al que se enfrentan todas las organizaciones, especialmente aquellas que son productivas, impone una serie de retos, frente a los cuales se deben tomar estrategias que incorporen capacidades innovadoras, y la gestión de la cadena de valor y la innovación, para establecer mecanismos que les permitan diferenciarse en el mercado agregando valor como fuente de competitividad y sustentabilidad. La estimación econométrica reafirma la importancia de la innovación en las empresas, y cómo esta debe verse reflejada en el desarrollo de sus estrategias de desarrollo. Los resultados confirman la relevancia del tamaño de la empresa, esto quiere decir que, a menor tamaño, su capacidad de innovación tiende a disminuir, situación que se repite en los índices de la cadena de valor.

En tanto a Ecuador, las empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo consideran que la cadena de valor es un elemento que no solo permite examinar de mejor manera cada área de una organización sino que también eleva la eficiencia en el desarrollo de las actividades, tener un control adecuado de los costos en que incurre la empresa y también analizar las formas o estrategias idóneas para abastecer la demanda del mercado donde se encuentra la empresa (Tejada & Romero, 2016).

Velasco (2017) afirma:

> En los mercados de América Latina la competencia es muy elevada, más aún en el sector de productos de consumo masivo. Varias empresas pertenecientes a esta área económica emplean la cadena de valor como una herramienta que les permita incrementar su nivel competitivo y productivo; los países latinoamericanos implementan estrategias basadas en el análisis de la cadena de valor, pues identifican las fortalezas de cada organización y se enfocan en mejorar aspectos relacionados a la innovación, infraestructura, calidad de los productos y de sus operaciones, además de usar de forma óptima todos los recursos con los que cuenta una empresa (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015). (p. 16)

La región de América latina y el caribe muestra en términos generales, bajos niveles en los índices de inversión y resultado en innovación, lo que se refleja en los bajos niveles de productividad de las economías. Según un análisis conjunto realizado por OCDE/CEPAL/CAF las principales características de la situación regional está dada por la actividad asociada a investigación y desarrollo (I+D) y una débil institucionalidad, particularmente por parte del sector privado, que es responsable de una cuarta parte del total de la investigación en (I+D) en los últimos años en la región. (CEPAL, 2019, p. 35)

El desarrollo económico de una organización, un país o una sociedad depende de su capacidad para inventar (crear ideas), innovar (aplicar las ideas comercialmente) y difundirlas (la difusión implica que los beneficios de la innovación lleguen a toda la sociedad). Por tanto, se parte de una idea creativa que se desarrolla dentro de la empresa para cubrir una necesidad. Sin embargo, esas mejoras empresariales se pueden convertir en mejoras o cambios que afecten a toda la sociedad, para que esto suceda es esencial que la innovación tenga difusión, que se generalice. (Montes Peón & López Mielgo, 2007, p. 2)

Arnedo (2012) afirma:

> La cadena de valor como un eje de competitividad, así como lo han sido la calidad total, los costos, la innovación y el aprendizaje, ya que la cadena de valor es un concepto que acoge todos estos dentro de un marco de implantación en los procesos. (p. 2)

Además, en el país las empresas, sobre todo las consideradas pequeñas, se centran en incrementar su competitividad para incursionar en otros mercados tanto locales como a nivel nacional; por ello la cadena de valor es un eje esencial que impulsa el crecimiento de las empresas y de los sectores económicos, permite tener mayores ventajas competitivas y también tener avances con respecto a los sistemas productivos y comerciales (Martínez, 2011).

Miraidy & Morantes (2012) mencionan que las micro, pequeñas y medianas empresas se caracterizan por tener poca disposición para llevar a cabo procesos de innovación, los cuales demandan inversión en formación del recurso humano, así como modernización de la capacidad tecnológica y organizativa, en efecto las pocas actividades de innovación realizadas por algunas de las empresas del sector analizado, se orientaron a la adquisición de bienes de capital: Básicamente para la sustitución de equipos, muy pocas lo hacen para introducir mejoras en el proceso productivo, desaprovechando las ventajas que brindan los bienes de avanzada tecnología.

Lozano (2018) afirma:

> Adicionalmente, existen nuevas formas para constituir alianzas estratégicas que han venido tomando fuerza entre las más usadas por las empresas. Una de ellas es la asociación de colaboración empresarial (ACE), la cual se constituye cuando dos o más empresas establecen una organización. Otra de las nuevas alianzas es la Unión Transitoria de Empresas (UTE), la cual requiere que dos o más empresas o empresarios se unan durante un tiempo para llevar a cabo de manera conjunta una obra o servicio. Esta cooperación empresarial favorece la reducción de los costos, aprovecha las sinergias comunes entre empresas y distribuye mejor los riesgos implícitos a los proyectos en donde una sola empresa pueda comprometer su futuro. (p.176)

López (2012) menciona que las innovaciones en el modelo de negocio pueden no parecer heroicas, pero sin ellas puede no obtenerse recompensa de individuos, empresas y naciones innovadoras". La innovación en modelos de negocio puede ayudar a conseguir una ventaja competitiva diferenciada, ya que, cambiar el modelo de negocio de una organización significa que cambia el paradigma en el que esta se dirige al mercado. En ocasiones la creación de un nuevo modelo de negocio puede llegar incluso a la creación de nuevas industrias.

Las empresas que tienen una cadena de valor pueden notar efectos positivos dentro y fuera de diversas áreas de la entidad pues esta herramienta incide de forma directa en la formulación de estrategias para tener una mejor segmentación de mercado, para comercializar de manera óptima los productos, para establecer las barreras de entrada que enfrenta cada empresa y para realizar los avances y mejoras necesarias dentro de las operaciones a las que se dedica una organización (Sztulwark & Juncal, 2014).

Manzo (2016) afirma:

> Uno de los propósitos que se busca en los estudios donde la unidad de análisis es la cadena de valor es coadyuvar a la creación y desarrollo de las empresas, que vigoricen el eslabonamiento de las diferentes actividades de dicha cadena, agregando valor en cada uno de ellas y utilizando racionalmente los diferentes tipos de recursos (De las Casas et al., 1997), sin afectar el medio económico que las rodea de tal forma que beneficien a la mayoría de los agentes involucrados en el proceso de desarrollo de los productos. La primera acción que tiene que llevar a cabo una empresa para realizar el análisis de su cadena de valor es el mapeo de las actividades desempeñadas en las diferentes etapas que conforman un producto, ya que involucra la identificación de cada uno de los procesos y esto facilita el estudio de cada una de sus partes. (p. 6)

Dentro de las empresas que comercializan productos de consumo masivo es esencial el ámbito logístico, por ello se han realizado varios estudios que especifican que a través de la cadena de valor se puede establecer acciones para mejorar esta área de la empresa, estableciendo los canales de distribución más adecuados que permitan entregar los bienes a los clientes de forma óptima (Mejía, Soto, Gámez, & Moreno, 2015).

Los conceptos de cadena de valor y de ventaja competitiva se vinculan a partir de que una empresa realiza un conjunto de actividades y funciones internas y externas, teniendo en cuenta que debe de hacerlo de forma adecuada y estratégica. Es necesario analizar todas las funciones que una empresa desempeña y conocer cómo interactúan los agentes de ésta para estudiar las fuentes de ventajas competitivas dentro de su cadena, la cual disgrega a la empresa en sus actividades relevantes con el propósito de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales (Arnedo, 2012).

La innovación se ha convertido, durante la última década, en un concepto de uso cada vez más frecuente en todo tipo de ámbitos, consolidándose la idea de que un esfuerzo de innovación sostenido resulta hoy un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer un desarrollo en los territorios. Entendido como la capacidad de generar e incorporar conocimientos para dar respuestas creativas a los problemas del presente resulta hoy un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer un desarrollo en los territorios Esto no sólo en términos de crecimiento económico, sino desde una perspectiva más integrada (Méndez, 2002).

FASE 1: Considerar la necesidad de la adaptación de la cadena de valor.
FASE 2: Considerar si la empresa es de manufactura, servicio, un hibrido, orientada a la innovación, con un efecto significativo de la internet en su desarrollo, entre otros aspectos relevantes.
FASE 3: Diseño de la cadena de valor: determinación de las actividades principales y de apoyo.
FASE 4: considerar en el diseño de la cadena de valor los planteamientos adicionales.
Si bien se plantea que las nueve fases se tomen como consecutivas, el administrador deberá decidir su pertinencia y el orden que se acomode a su realidad empresarial.
FASE 5: Análisis de la cadena de valor.
FASE 6: Considerar en el análisis de la cadena de valor los planteamientos adicionales.
FASE 7: Establecimiento de actividades críticas en la generación de valor de la organización.
FASE 8: Considerar ideas adicionales para tener una gestión estratégica el diseño y análisis la cadena de valor.
FASE 9: Entender el momento necesario en el cual el modelo de negocios necesita una redefinición.

Figura 4.5. Modelo de fases propuestas para el diseño y análisis de la cadena de valor.

Fuente (García V., 2010, p. 20)

Negotium (2007) afirma:

> Al analizar los elementos previamente desarrollados y los cambios que se han dado en tiempos recientes, en cuanto a la innovación y su proceso, se observa que las estructuras internas de las empresas y su relación con el exterior dejan de responder a una organización básicamente lineal, muy compartimentada y con un nivel de integración horizontal bajo para convertirse en organizaciones que tienen que alcanzar un enorme nivel de integración, Moraleda (2004). (p. 75)

> El éxito de una organización depende en gran medida del aprovechamiento del conocimiento y habilidades, de la creatividad innovadora y de la motivación tanto de su personal como de sus aliados: proveedores, colaboradores o los propios ciudadanos-clientes usuarios de los servicios, así como del aprendizaje organizativo, todos ellos circunscritos en la cadena de valor de la organización. Todo esto surge al considerar a las empresas como entidades de aprendizaje, organizaciones que gestionan la información y generan conocimientos que se plasman en productos y procesos productivos nuevos o mejorados, es decir, en innovaciones. (Negotium, 2007, p. 79)

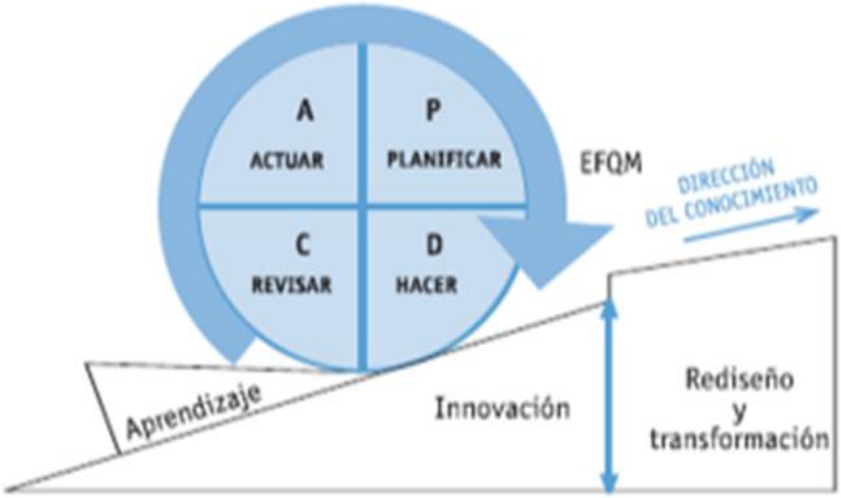

Figura 4.6. Proceso de mejora continua a través del aprendizaje y la innovación.

Fuente (Negotium, 2007, p. 80)

Es importante y necesaria la integración de las MiPymes a las cadenas de valor global y regional, promover políticas para la inserción, ya que las pequeñas y medianas empresas son agentes económicos que tienen un rol estratégico en el crecimiento económico, ya que son fuente de empleo e ingreso. (SELA, 2012).

Romero (2009) afirma:

> Antes de evaluar las oportunidades y amenazas asociadas a la participación de las pymes en países en desarrollo en las cadenas mencionadas, resulta conveniente plantear sucintamente algunos conceptos clave del análisis de las cadenas mencionadas. Una cadena de valor se conforma por el conjunto de actividades, todas ellas incorporando valor al producto final, que van desde la mera concepción del mismo, pasando por su producción, distribución y comercialización hasta la propia recogida o reciclado después del uso. Porter (1985) propuso el concepto de cadena de valor como una herramienta de análisis de la eficiencia empresarial, considerando todas las actividades o funciones desarrolladas dentro de la organización. (p. 202)

Nutz (2016) menciona el Ciclo de Desarrollo de las Cadenas de Valor El enfoque sugerido por la presente guía general consta de cinco pasos principales para la organización de una iniciativa de desarrollo de las cadenas de valor. Dichos pasos pueden considerarse como las fases del ciclo de un proyecto, teniendo en cuenta que la innovación nunca es final, sino que es necesario un proceso continuo de aprendizaje para mantener a los sectores y sus cadenas de valor competitivos en el mercado y mejorar la situación de los grupos desfavorecidos dentro de la cadena de valor.

Núñez (2015) afirma:

> El abastecimiento es un factor fundamental dentro de la cadena de valor, ya que permitirá que no haya faltantes dentro de la misma, y a su vez, proporcionará a las empresas la oportunidad de disminuir sus costos y ofrecerles mejores precios a sus clientes. Además, a través suyo se puede generar verdaderas ventajas competitivas respecto de sus competidores, diferenciándose en sus servicios logísticos. Un manejo eficiente del abastecimiento contribuye a una mejor relación entre cliente / proveedor, un destacado posicionamiento dentro del mercado, y alcanzar costos eficientes. (p. 18)

El proceso de abastecimiento y la integración a la función de compras empiezan a verse en Latinoamérica a nivel industrial y empresarial como una función capaz de agregar valor a la cadena de suministro, así como a los objetivos de negocio. Al considerarse a esa área como estratégica y generadora de valor se pueden lograr importantes impactos positivos en términos de reducción de costos, servicio al cliente y resultados financieros (Pérez 2009).

4.3 Conceptualización

4.3.1 La cadena de valor

La cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable.

Robben (2016) menciona que toda empresa o asociación, organización creadora de valor y deseosa de mejorar su competitividad puede lograr sus objetivos si se basa en la cadena de valor. Este modelo, de hecho, permite que las organizaciones interesadas analicen sucesivamente el conjunto de sus actividades con el objetivo de mejorar al máximo posible cada etapa para constituir y optimizar una ventaja competitiva. Esta cadena de valor es una herramienta de strategic management muy preciada, en la medida que actúa en el posicionamiento de un producto o un servicio en el mercado.

La cadena de actividades de creación de valor que se deben desarrollar para proporcionar un producto o servicio comienza con el aprovisionamiento de las materias primas necesarias, continúa con la producción de los componentes, la fabricación y el ensamblaje, la distribución a mayoristas y a minoristas, hasta llegar al consumidor final del producto o servicio. La Cadena de Valor de una empresa refleja la evolución de su negocio, de sus operaciones internas, de su estrategia y de la aproximación que está siguiendo para implementar su estrategia. (Gómez, 2008).

4.3.2 Operaciones

Actualmente la micro, pequeña y mediana empresa (MiPymes) presenta una compleja evolución en un entorno de negocios caracterizado por la globalización de los mercados, esto origina la necesidad de incrementar su desempeño y requerir la implementación de estrategias que beneficien las operaciones internas y externas de la organización.

Solís & Burgos (2017) afiman:

> La administración de operaciones posee un campo muy amplio de aplicación dentro de las empresas y por supuesto está netamente ligada a elevar la productividad de las mismas, los gerentes de operaciones son los encargados de realizar el análisis de las funciones de operaciones y la relación de ésta con las demás funciones de la empresa. Es importante que tengan diseñado mecanismos de control y una buena planificación para todo el sistema de producción con la finalidad de salvaguardar los intereses dentro de la organización y la relación con el ambiente externo. (p.182)

Las MiPymes para seguir desarrollando sus actividades se vieron en la necesidad de adaptarse a las nuevas tendencias sociales, mejorando procesos, replanteando sus culturas organizacionales y fortaleciendo sus sinergias

Bravo Cedeño & Muñoz Salgado (2021) mencionan que actualmente se considera a las MIPYMES como el sector más productivo en la economía de un país. Toda empresa debe estar al tanto su propia capacidad de producción, es decir, debe conocer la obtención máxima de los bienes o servicios que puede producir en un determinado período de tiempo, bajo condiciones y recursos normales; de tal forma que, se pueda planificar estratégicamente para conocer los niveles de producción que puede alcanzar.

Analizando el entorno económico actual, la competencia es cada vez más exigente, teniendo en cuenta los cambios permanentes en el mercado y los competidores tanto locales, como nacionales e internacionales, esto hace que la permanencia y la estabilidad de las organizaciones sea cada vez más corta, donde las TIC y la innovación juegan un papel importante en el desarrollo de los procesos productivos que garanticen el éxito y la supervivencia, potenciando sus recursos y capacidades, presentando especial atención en la reducción de costos y elaboración de productos que marquen diferenciación con respecto a la competencia (Rodríguez Castilla & Quintero Quintero, 2019).

4.3.3 Marketing Y Ventas

El marketing aparece en el momento en que se produce una relación de intercambio, es decir, cada vez que un individuo da una cosa a otro y recibe algo a cambio.

El marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones (Matínez Garcia & Ruiz Moya, 1996, p. 8)

La cadena de valor en marketing y ventas es un modelo de negocio que describe todas las actividades necesarias para crear un producto, servicio o experiencia. Su objetivo es aumentar la eficiencia de los procesos para que la empresa pueda ofrecer el mayor valor al cliente por el menor costo posible.

El marketing es, y siempre será, una disciplina de la comunicación. Las empresas desean comunicar sobre la identidad de su marca, sobre su mensaje, sobre su oferta de productos y servicios, sobre su compromiso social y medioambiental, sobre su información para inversores, y la lista podría continuar. En todos los casos, con el objetivo de una acción posterior (inmediata o a largo plazo) por parte del receptor (cliente, consumidor, parte interesada, etc.) que tendrá un impacto en el negocio (Turletti, 2018).

Aramendia (2020) afirma que en múltiples ocasiones se ha acusado al marketing de generar necesidades que los ciudadanos (convertidos en consumidores) no necesitan. Una injusta demonización fruto de una evidente estrechez de miras. El marketing va mucho más allá de la generación de necesidades: podríamos decir que es una filosofía con la que es posible dirigir los negocios gracias a técnicas de investigación, compresión y toma de decisiones en las que el eje, es el producto y el consumidor.

Silva (2022) afirma:

> En el departamento de marketing, la cadena de valor trata de hacer que los clientes conozcan tu marca, se enamoren de tus productos y se convenzan de que eres diferente y mejor que otras opciones en el mercado. Es decir, se enfoca en los procesos que diferencian a tu empresa de la competencia. a su turno, la cadena de valor del departamento de ventas está más preocupada por mover al cliente a lo largo del embudo de conversión, logrando que complete una compra. También es responsable del servicio post venta y de las estrategias de fidelización. (p. 3)

4.3.4 Conceptualización Compras

Sangri Coral, (2014) afirma que Compras: ‘’Efectividad de los bienes adquiridos. Las compras bien realzadas deben de dar ahorros en efectivo a la empresa, en su liquidez y en su fluidez de su capital’’ (p.15).

Como punto de importancia las compras son la adquisición del material, con mejor costo y mejor calidad. Aunque el precio baje la calidad no debe de bajar. La utilidad de las compras es por la efectividad de los bines adquiridos con bajos costos, pero de mejor calidad.

Para efectuar las compras es necesario realizar un comité de compras, y con buenos principios para adquirir productos que contengan calidad, buen precio y lo mejor en cantidad. (Sangri Coral, 2014).

4.3.5 Conceptualización Logística Interna

De Lima, Breval Santiago, Rodriguez Taboada, & Follmann, (2017) “Es la planificación, y ejecución y el control de flujos físicos y de informaciones internas de la empresa, buscando la optimización de los recursos y servicios con mayor economía posible.” (p.8).

Logística interna es la que provee las unidades operativas a la organización para dar los suministros necesarios y a tiempo. Existen funciones que se realizan como el traslado interno, el inventario, las materias primas, el almacenaje. Como valorar las mercancías, ordenar y organizar las mercaderías, dar buenas gestiones a almacén, definir qué materiales se utilizarán, y que recursos serán necesarios. (De Lima, Breval Santiago, Rodriguez Taboada, & Follmann, 2017).

4.3.6 Logística Externa

La logística externa es un término que afirma que ya se han realizado todos los procesos dentro de la empresa y se tiene un producto o servicio terminado para enviar al consumidor final, donde los nuevos procesos que se generen se realizaran a lo externo o fuera de la empresa para cumplir con las entregas y cumplir el objetivo principal que es satisfacer al cliente.

Peñaloza (2015) Afirma:

> Sobre logística hay muchas definiciones, para este estudio se cita el concepto como: “Conjunto de actividades que tienen como objetivo la ubicación, al más bajo costo posible, de una cantidad determinada de un producto en el lugar y en el momento en los que exista una demanda”. De acuerdo con lo anterior, el proceso Logístico atraviesa las cuatro áreas básicas que conforman la misión de las empresas: Prestar un servicio que corresponda a lo demandado del cliente, disponible para los requerimientos del cliente, Llegar hasta el lugar donde el cliente lo solicite, entregar el servicio según el plazo acordado con el cliente. (p. 42)

Hace algunos años, la logística básicamente estaba relacionada con la gestión de la cadena de suministro de una empresa. Hoy en día, la definición de logística es mucho más amplia. La logística moderna considera temas que pertenecen a decisiones que se producen en el ámbito de las políticas públicas locales, nacionales y también internacionales, como pueden ser las infraestructuras de transporte y las zonas de actividad logística. Actualmente también la logística se ocupa de temas directamente relacionados con la gestión de la empresa con relación a sus clientes y proveedores (logística externa) y sus procesos logísticos relacionados con la producción (logística interna). (Vásquez, 2008)

4.3.7 Gestión de Recursos Humanos

La gestión de Recursos Humanos se entiende por procesos que llevan a cabo las empresas, para organizar, administrar, planificar y evaluar a cada uno de los empleados que conforman la unidad de Recursos Humanos. Con esta gestión se trabajan las buenas prácticas, políticas y cada decisión que se toma en la unidad o departamento y que sean acorde para el trabajo que se va a realizar, así mismo se gestionan y desarrollan las habilidades y competencias de las personas para un mejor rendimiento y resultado, utilizando la herramienta de la evaluación de desempeño.

Sablich (2012) Afirma

> De la Gestión de Recursos Humanos, que es gestión de personas en organizaciones laborales, se pretende expresar su caracterización actual con proyección estratégica, su contenido, así como la recurrencia a modelos funcionales y las concepciones y técnicas que habrán de conformar una tecnología para diagnosticar, proyectar (planificar) y controlar la Gestión de Recursos Humanos. La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. (p. 1)

V. METODOLOGÍA Y PROCESOS

5.1 Congruencia Metodológica

Tabla 5.1 Tabla de Congruencia Metodología.

Título de la Investigación	Objetivo General de la Investigación	Objetivo Específicos de la Investigación	Preguntas de Investigación
La Cadena de valor en las MiPymes de Tegucigalpa	Describir la cadena de valor en las MiPymes de Tegucigalpa, mediante la gestión de recursos humanos, operaciones, marketing y ventas, compras, logística interna y logística externa, con la finalidad de analizar los pasos que se siguen para lograr la ventaja competitiva en estas empresas.	Describir la gestión de recursos humanos de las MiPymes de Tegucigalpa.	¿Cómo se puede identificar las Operaciones en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?
		Describir las operaciones de las MiPymes de Tegucigalpa	¿Cómo se puede describir Marketing y Ventas en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?
		Describir el marketing y ventas de las MiPymes de Tegucigalpa.	¿Cómo se puede determinar Compras en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?
		Describir las compras de las MiPymes de Tegucigalpa.	¿Cómo se puede describir la Logística Interna en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?
		Describir la logística interna de las MiPymes de Tegucigalpa	¿Cómo se puede describir la Logística Externa en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?
		Describir la logística externa de las MiPymes de Tegucigalpa.	¿Cómo se puede identificar la Gestión de recursos humanos en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?

5.1.1 Operacionalización de Variables

Tabla 5.2 Tabla operacionalización de variables.

Variables Independientes	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
Operaciones	Actualmente la micro, pequeña y mediana empresa (MiPymes) presenta una compleja evolución en un entorno de negocios caracterizado por la globalización de los mercados, esto origina la necesidad de incrementar su desempeño y requerir la implementación de estrategias que beneficien las operaciones internas y externas de la organización. Solís & Burgos (2017) afirman: La administración de operaciones posee un campo muy amplio de aplicación dentro de las empresas y por supuesto está netamente ligada a elevar la productividad de las mismas, los gerentes de operaciones son los encargados de realizar el análisis de las funciones de operaciones y la relación de ésta con las demás funciones de la empresa. Es importante que tengan diseñado mecanismos de control y una buena planificación para todo el sistema de producción con la finalidad de salvaguardar los intereses dentro de la organización y la relación con el ambiente externo. (p.182)	Operaciones es la encargada de tomar los materiales hasta que se crea el producto. Entre más sea eficiente las operaciones de las MiPymes más dinero de ahorra.	Rendimiento Responsabilidad Satisfacción de los empleados	1.5 1.6 1.7

Continuación de tabla 5.2 *Tabla de Operacionalización de Variables.*

Variables Independientes	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
Marketing y Ventas	El marketing aparece en el momento en que se produce una relación de intercambio, es decir, cada vez que un individuo da una cosa a otro y recibe algo a cambio. El marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones (Matínez Garcia & Ruiz Moya, 1996, p. 8)	Es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Hay que cuidar los gastos de publicidad.	Ventas por mes. Alcance de la marca. Inversión por marketing	1.8 1.9 1.10
Compras	Sangri Coral, (2014) afirma que Compras: ‘’Efectividad de los bienes adquiridos. Las compras bien realzadas deben de dar ahorros en efectivo a la empresa, en su liquidez y en su fluidez de su capital’’ (p.15). Como punto de importancia las compras son la adquisición del material, con mejor costo y mejor calidad. Aunque el precio baje la calidad no debe de	Las compras es la acción de obtener o adquirir un precio o servicio.	Herramienta de compras. Tiempo total del proceso de compras. Retorno de la inversión.	1.11 1.12 1.13

Continuación de tabla 5.2 *Tabla de Operacionalización de Variables.*

Variables Independientes	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
	bajar. La utilidad de las compras es por la efectividad de los bines adquiridos con bajos costos, pero de mejor calidad. Para efectuar las compras es necesario realizar un comité de compras, y con buenos principios para adquirir productos que contengan calidad, buen precio y lo mejor en cantidad			
Logística Interna	De Lima, Breval Santiago, Rodriguez Taboada, & Follmann, (2017) "Es la planificación, y ejecución y el control de flujos físicos y de informaciones internas de la empresa, buscando la optimización de los recursos y servicios con mayor economía posible." (p.8).	Es la primera actividad de la cadena de valor, las empresas la necesitan para administrar los bienes o servicios para prepararlos para el cliente final.	Minimización de errores. Aumento del nivel de calidad. Mejora del rendimiento.	1.14 1.15 1.16

Continuación de tabla 5.2 *Tabla de Operacionalización de Variables.*

Variables Independientes	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
	Logística interna es la que provee las unidades operativas a la organización para dar los suministros necesarios y a tiempo. Existen funciones que se realizan como el traslado interno, el inventario, las materias primas, el almacenaje. Como valorar las mercancías, ordenar y organizar las mercaderías, dar buenas gestiones a almacén, definir qué materiales se utilizarán, y que recursos serán necesarios.			
Logística Externa	La logística externa es un término que afirma que ya se han realizado todos los procesos dentro de la empresa y se tiene un producto o servicio terminado para enviar al consumidor final, donde los nuevos procesos que se generen se realizaran a lo externo o fuera de la empresa para cumplir con las entregas y cumplir el objetivo principal que es satisfacer al cliente.	Logística externa está encargado de asegurarse que, de haber pasado por todos en el proceso, se asegura de la salida	Nivel de cumplimiento de proveedores. Calidad de los servicios prestados.	1.17 1.18 1.19

Continuación de tabla 5.2 *Tabla de Operacionalización de Variables.*

Variables Independientes	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
	Peñaloza (2015) Afirma: Sobre logística hay muchas definiciones, para este estudio se cita el concepto como: "Conjunto de actividades que tienen como objetivo la ubicación, al más bajo costo posible, de una cantidad determinada de un producto en el lugar y en el momento en los que exista una demanda". De acuerdo con lo anterior, el proceso Logístico atraviesa las cuatro áreas básicas que conforman la misión de las empresas: Prestar un servicio que corresponda a lo demandado del cliente, disponible para los requerimientos del cliente, Llegar hasta el lugar donde el cliente lo solicite, entregar el servicio según el plazo acordado con el cliente. (p. 42)		Alineando la logística al resto de la empresa	
Gestión de Recursos Humanos	La gestión de Recursos Humanos se entiende por procesos que llevan a cabo las empresas, para organizar, administrar, planificar y evaluar a cada uno de los empleados que conforman la unidad de Recursos Humanos. Con esta gestión se trabajan las buenas prácticas, políticas y cada decisión que se toma en la unidad o departamento y que sean acorde para el trabajo que se va a realizar, así mismo se gestionan	Es la parte del desarrollo de la empresa, siendo una clave importante para la selección, capacitación y acompañamiento del personal	Retención del personal. Capacitación del personal Ausentismo laboral.	1.20 1.21 1.22

Continuación de tabla 5.2 *Tabla de Operacionalización de Variables.*

Variables Independientes	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
	y desarrollan las habilidades y competencias de las personas para un mejor rendimiento y resultado, utilizando la herramienta de la evaluación de desempeño. De la Gestión de Recursos Humanos, que es gestión de personas en organizaciones laborales, se pretende expresar su caracterización actual con proyección estratégica, su contenido, así como la recurrencia a modelos funcionales y las concepciones y técnicas que habrán de conformar una tecnología para diagnosticar, proyectar (planificar) y controlar la Gestión de Recursos Humanos. La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos). (Sablich, 2012, p. 1)			

5.2 Enfoque y Métodos

5.2.1 Enfoque

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo porque permite recolectar, analizar y obtener datos cuantitativos de una forma estructurada que permiten conocer la realidad sobre la cadena de valor en las MiPymes en Tegucigalpa.

El enfoque cuantitativo utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación. Este enfoque utiliza los análisis estadísticos. Se da a partir de la recolección, la medición de parámetros, la obtención de frecuencias y estadígrafos de población. Plantea un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas. Una vez planteado el problema de estudio, revisa lo que se ha investigado anteriormente (Ortega, 2018).

Al utilizar el enfoque cuantitativo busca responder un problema de investigación con la información recolectada utilizando un cuestionario que se aplicara a la población de las MiPymes en Tegucigalpa. A través de este estudio se pretender explicar el tema de la cadena de valor en las MiPymes en Tegucigalpa.

5.3 Alcance de la Investigación

Con el propósito de describir La Cadena de Valor en las MiPymes de Tegucigalpa, se realiza una investigación descriptiva, con las variables Operaciones, Marketing y ventas, Compras, Logística Interna, Logística Externa, Gestión de recursos humanos para identificar que oportunidades hay para realizar para las mejoras.

El alcance de investigación pretende encontrar cual es la dirección que debe de tomar la investigación estableciendo objetivos definidos para poder alcanzar el mercado meta, esto se logra a través de encuestas, utilizando la investigación descriptiva, describiendo fenómenos, situaciones y sucesos encontrados. Con el método descriptivo se logra especificar el perfil del mercado meta y sus objetivos con la información recopilada que se realiza con la encuesta. (Avila Baray, 2006).

5.4 Diseño de la Investigación

Hernández (2014) encontró que Diseño de Investigación" Es el plan o estrategia concedida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema'' (P. 128).

Esta investigación tiene como diseño no experimental y transversal, porque con la información solo se hará la descripción de las variables para analizar los resultados de la investigación de la cadena de valor en las MiPymes de Tegucigalpa.

> A través del diseño de investigación se logra obtener información con la que se pretender la resolución de problemas que se presentan y que son apoyadas con investigación de mercado. Con el diseño se obtiene más detalles que serán utilizadas para las posibles soluciones. Si en la investigación el diseño esta cuidadosamente realizado, al final se podrá entregar una investigación de calidad, si se logra que exista presión, profundidad de la información será porque el diseño se escogió correctamente, porque los resultados son afectados por el diseño de investigación que se decidió aplicar a la investigación. (Hernández Sampieri, 2014, p. 128).

5.4.1 Población y muestra

En esta parte de la investigación, el interés consiste en definir quienes, y qué características deberán tener los sujetos, personas, organizaciones o situaciones y factores, del objeto de estudio y todos esos rubros que abarcan las MiPymes de Tegucigalpa.

Bernal (2010) afirma:

> Una vez concebida la idea de la investigación, y luego de tener claridad sobre el problema que se va a investigar, plantear los objetivos que se espera lograr, contar con la justificación para desarrollar el estudio, tener un fundamento teórico, plantear la hipótesis o las preguntas de investigación, definir el tipo y el diseño de la investigación, el otro aspecto para tener en cuenta es definir la población o muestra con la se desarrollara la investigación de interés. (p.160)

Malhotra (2008) menciona que una población es la suma de todos los elementos que comparten algún conjunto común de características y que constituyen el universo para los propósitos del problema de la investigación de mercados. Una muestra es un subgrupo de la población, que se selecciona para participar en el estudio. Después se utilizan las características de la muestra, llamadas estadísticos, para hacer inferencias sobre los parámetros de la población.

Las inferencias que vinculan las características de la muestra y los parámetros de la población son procedimientos de estimación y pruebas de hipótesis.

> Elegir una técnica de muestreo implica muchas decisiones de una naturaleza amplia. El investigador debe decidir si usará una técnica de muestreo tradicional o la bayesiano, si obtendrá la muestra con o sin reemplazo y si utilizará un muestreo probabilístico o no probabilístico. (Malhotra, 2008, p. 337)

5.4.1.1 Población

La población del sector MiPymes en Tegucigalpa aproximadamente oscila entre 147,317, los cuales están diversificadas a producción de la cadena agroalimentaria, hostelería y turismo, construcción, medios de comunicación, comercio a nivel general, empresas de provisión de servicios, entre otros (INE, 2022).

5.4.1.2 Tipo de Muestra No probabilístico por Conveniencia

Técnica de muestreo no probabilístico que busca obtener una muestra de elementos convenientes

Malhotra (2008) afirma:

> El muestreo no probabilístico no se basa en el azar, sino en el juicio personal del investigador para seleccionar a los elementos de la muestra, el investigador puede decidir de manera arbitraria o consciente qué elementos incluirá en la muestra, las muestras no probabilísticas pueden dar buenas estimaciones de las características de la población; sin embargo, no permiten evaluar objetivamente la precisión de los resultados de la muestra. (p. 340)

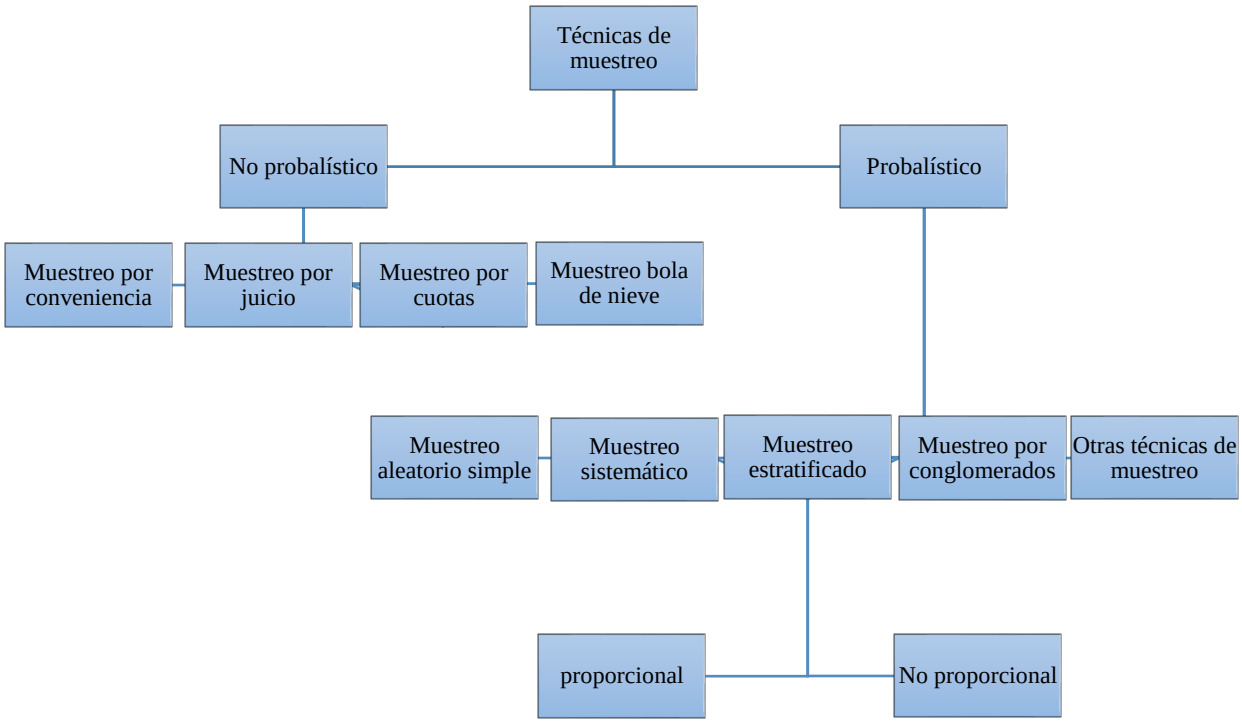

Figura 5.1 Clasificación de las técnicas de muestreo.

Fuente: (Malhotra, 2008, p. 340)

5.4.1.3 Marco Muestral

"Se refiere a la lista, el mapa o la fuente de donde pueden extractarse todas las unidades de muestreo o unidades de análisis en la población y de donde se tomarán los sujetos objeto de estudio" (Bernal , 2010, p. 161).

El marco para la muestra es una lista de las unidades en la población (o universo) de entre las cuales se seleccionan las unidades que serán enumeradas en el área muestral. Puede ser una lista real, o un conjunto de tarjetas de índice, un mapa o datos almacenados en una computadora. El marco es un conjunto de materiales físicos (estadísticas censales, mapas, listas, directorios, registros) que nos permita sostener el universo pieza por pieza. (Hoddinott, 2002).

Tabla 5.3 Proceso de Muestreo.

Pasos del proceso de muestreo
Determinar el diseño de muestreo con relación a la población
Marco de muestreo
Unidad de muestreo
Técnica de muestreo y tamaño de la muestra

Fuente: (Malhotra, 2008, p. 319)

5.4.2 Muestra

En la presente investigación se estará utilizando el muestreo no probabilístico por conveniencia, este busca obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de las unidades de muestreo se deja principalmente al entrevistador.

Barragán (2003) afirma: "La muestra es una proporción de una población específica que, en el marco de una investigación, deviene el sujeto de la investigación. En principio existen dos maneras de establecer una muestra: la probabilística y la no probabilística" (p. 118).

> En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella. (Gómez, 2006, p. 111)

El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo en la cual el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar.

"En la construcción de la muestra no probabilística se incorporan algunos criterios de selección previa, otorgando mayor posibilidad de inclusión a un segmento de la población." (Barragán, 2003, p. 119).

El muestreo por conveniencia utilizado en el proyecto La Cadena de Valor en las MiPymes de Tegucigalpa, refiere al rápido y fácil acceso que se tuvo a las personas para la obtención de la muestra en un poco tiempo, con el fin de sustentar con respuestas claras la investigación realizada.

$$n= \frac{Z^2Npq}{(N-1)\,E^2 + Z^2pq}$$

Tabla 5.4 Cálculo de muestra de las MiPymes de Tegucigalpa.

Simbología	Detalle de la Muestra
n =	Muestra
Z =	Nivel de Confianza: 90% es decir, un valor Z de 1.645
P =	Proporción de la población que cumple con las características deseadas. (0.5)
Q=	proporción de la población que no cumple con las características deseadas (0.5)
N =	Total, de la población (147,317)
E=	Error Muestral (0.075)

Tabla 5.5 Detalle de la Muestra.

Simbología	
n =?	$n= \frac{Z^2Npq}{(N-1)\,E^2+Z^2PQ}$
Z = 1.645	
P = 0.5	
Q= 0.5	$n= \frac{1.645^2\,(147{,}317)\,(0.5)\,(0.5)}{(147{,}317-1)0.075^2 + 1.645^2(0.5)\,(0.5)}$
N = 147,317	
E= 0.075	n = 121

5.5 Unidad de análisis

5.5.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis será determinada por las MiPymes de Tegucigalpa, considerando la cadena de valor en las operaciones, marketing y ventas, compras, logística interna, logística externa, y la gestión de recursos humanos, con la finalidad de analizar los pasos que se siguen para lograr la ventaja competitiva en estas empresas.

"La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición." (Hernández, 2014 p. 183).

5.5.2 Unidad de respuesta

La unidad de respuesta que se utilizará en esta investigación corresponderá a todas las MiPymes de la ciudad de Tegucigalpa.

5.6 Técnicas e instrumentos

5.6.1 Instrumentos

La técnica utilizada para la investigación será la encuesta en línea, la cual se aplicará a las MiPymes de la ciudad de Tegucigalpa. Con el propósito de recolectar datos cuantitativos para analizar la información necesaria para obtener respuestas a las preguntas seleccionadas, para cumplir con el objetivo general de esta investigación.

5.6.2 Cuestionario

Se diseñará un cuestionario que tenga las preguntas más congruentes de acuerdo a la información que se desea obtener de las empresas consultadas, considerando la cadena de valor en las operaciones, marketing y ventas, compras, logística interna, logística externa, y la gestión de recursos humanos.

"Cuestionarios, que podemos definir como "los documentos que recogen de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta" (Alcaraz, 2006 p. 2).

5.7 Fuentes de información

Las fuentes de información son los recursos que ayudaran de una mejor forma a cumplir los objetivos de la investigación que se pretende realizar.

Cruz (2019) nos dice:

> Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, acceso y búsqueda de la información, su objetivo principal es el de buscar, fijar y difundir la fuente de información implícita en cualquier soporte físico, estas se pueden catalogar desde diferentes perspectivas, sin embargo, cada autor puede elaborar su propia clasificación dependiendo su grado de información. De acuerdo con el grado de información que proporcionan, las fuentes de información se dividen en primarias, secundarias y terciarias; esta división se utiliza generalmente en el ámbito académico. (p. 1)

5.7.1 Fuente primaria

Las fuentes primarias representan una gran importancia y de manera objetiva un suceso histórico, debido a que la información brindada no ha sido modificada, y nos brinda hechos originales.

Cabrera (2010)

> Son aquellas que contienen información nueva y original, que no ha sido sometida a ningún tratamiento posterior (selección, interpretación...) Son documentos primarios las monografías o libros, las publicaciones en serie (periódicos, revistas…), y la literatura gris (documentos que no siguen los canales habituales de difusión o comercialización: actas de congresos, tesis doctorales, trabajos finales de carrera, etc.) (p. 4)

5.7.2 Fuente secundaria

Estas fuentes por lo general se toman de las fuentes primarias, donde el autor hace una investigación basada en las fuentes primarias, con el objetivo de recopilar y organizar hechos o sucesos históricos.

5.8 Cronograma de trabajo

Cabrera (2010) afirma:

> Son el resultado de las operaciones que componen el análisis documental (descripción bibliográfica, catalogación, indización, y a veces, resumen). Es decir, alguien ha trabajo sobre el contenido de las mismas. Permiten el conocimiento de documentos primarios, a partir de diversos puntos de acceso (autor, título, materia...). (p. 4)

Tabla 5.6 Cronograma de trabajo.

N.	Nombre de la actividad	Lugar	Descripción	Semana	L	M	M	J	V	S
1	Diagrama de Variables	Virtual	Diagrama de Variables del Tema de Proyecto de Graduación. Preguntas de Investigación. Objetivo General y Objetivos Específicos.	1						
2	Planteamiento del problema	Virtual	Planteamiento del Problema y Objetivos. Macroentorno y Microentorno Identificación Teorías de Sustento.	2						
3	Consolidado de Diagrama de Variables y Planteamiento del problema.	Virtual	Consolidado Capítulos Planteamiento del problema; Objetivos y Marco Teórico. Población y Muestra. Tabla de Operacionalización.	3						
4	Metodología de la investigación	Virtual	Versión Final Consolidado Capítulos Planteamiento del problema; Objetivos y Marco Teórico y Metodología de la Investigación	4						
5	Determinar nuestro marco muestral	Virtual	Avance 2 Consolidado Capítulos (2,3,4,5). Evidencia Levantamiento de Datos	5						
6	Levantamiento de datos	Virtual	Evidencia de levantamiento de datos	6						
7	Análisis y resultado de datos. Introducción	Virtual	(Versión Cap. 2,3,4,5,6)	7						
8	Conclusiones y Recomendaciones	Virtual	Versión Completa Capítulos (1,2,3,4,5,6,7,8). Versión Word.	8						
9	Requisito Universitario	Virtual	Curso de Alfabetización, Autoevaluación, Informe Final.	9						
10		Virtual		10						

VI RESULTADOS Y ANÁLISIS

6.1 Datos Demográficos

6.1.1 Edad

Tabla 6.1 Resultado pregunta 1.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
18-25 años	8.30%	10
26-33 años	31.40%	38
34-41 años	44.60%	54
42-49 años	10.70%	13
50 años o más	5%	6
Total	100%	121

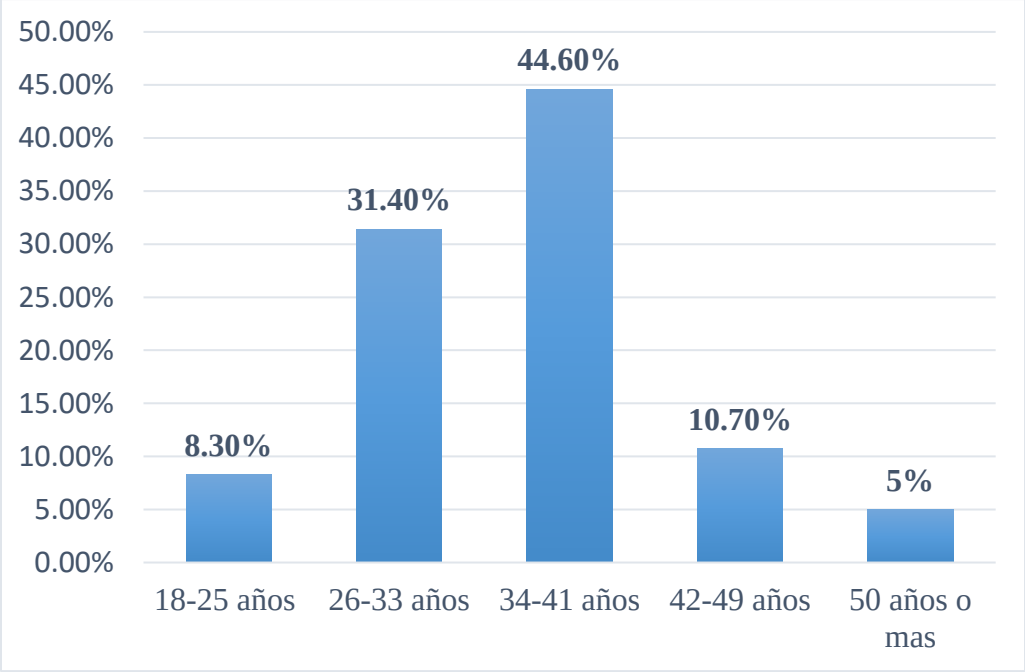

Gráfico 6.1 Datos demográficos: Edad.

Para la primera pregunta se muestra que un 76% de las personas que participaron en la encuesta están entre las edades de 26 a 41 años y un 5% de 50 o más años. Demostrando con estos resultados que la población más activa en las MiPymes es una población joven y emprendedora, porque de 121 encuestados 91 personas están entre las edades de 26 a 41 años.

6.1.2 Resultados acerca de la variable Género

Tabla 6.2 Resultado pregunta 2.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Masculino	34%	41
Femenino	66%	80
Total	100%	121

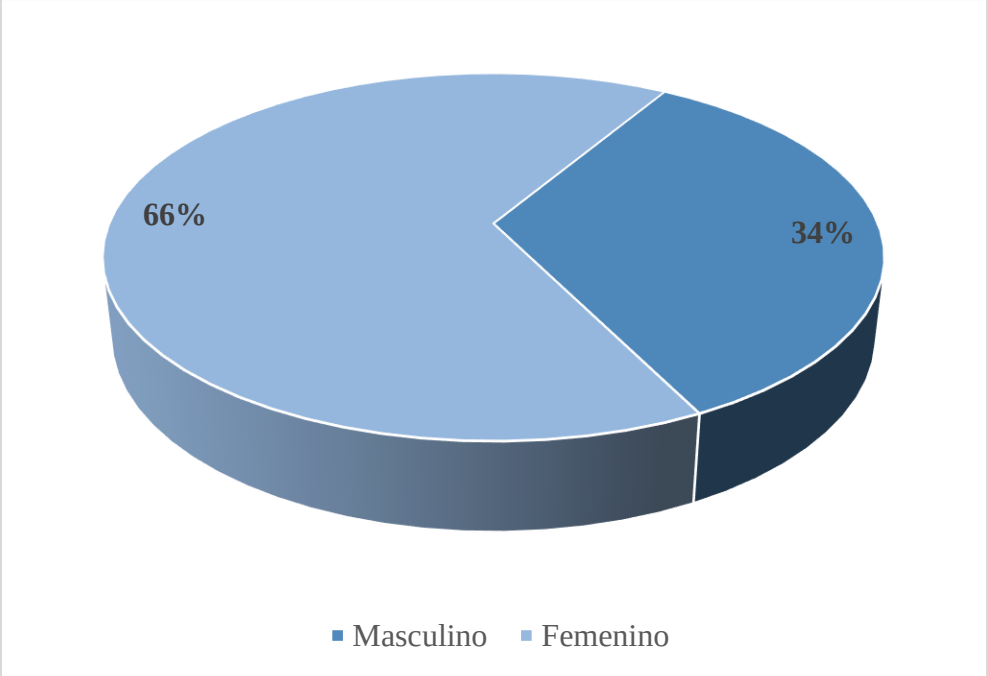

Gráfico 6.2 Datos demográficos: Género.

En la realización de la investigación de cadena de valor en la MiPymes, se encontró que existe un alto porcentaje del género femenino al frente de las pequeñas y medianas empresas. En el resultado de esta encuesta se obtuvo la información que de 121 personas el 66% es del género femenino, esto representado por 80 de 121 participantes.

6.1.3 Situación acerca del Emprendedurismo.

Tabla 6.3 Resultado pregunta 3.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
¿Soy emprendedor actualmente?	76%	92
¿No soy emprendedor, pero deseo serlo?	19%	23
¿No soy emprendedor y no me interesa serlo?	5%	6
Total	100%	121

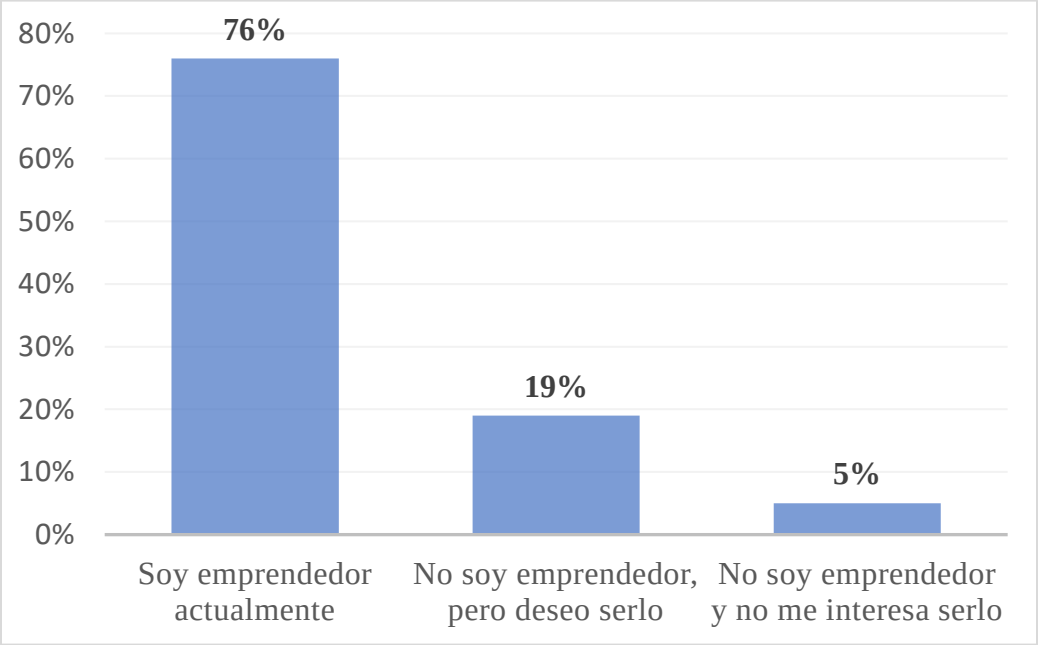

Gráfico 6.3 Situación Actual.

Con un mercado activo y dinámico como el que existe en Honduras, las pequeñas y medianas empresas representan un sector de mucha importancia para el crecimiento de la economía. En las encuestas realizadas se encontró que de 121 participantes 92 son emprendedores actualmente y 23 aunque no son emprendedores desean serlo. Dando un resultado de 115 participantes que están o desean estar involucrados en el sector de las MiPymes con un porcentaje de 95%.

6.1.4 Nivel Educativo.

Tabla 6.4 Resultado pregunta 4.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Primaria	4.10%	5
Secundaria	28.90%	35
Universitario	57%	69
Postgrado	9.90%	12
Total	100%	121

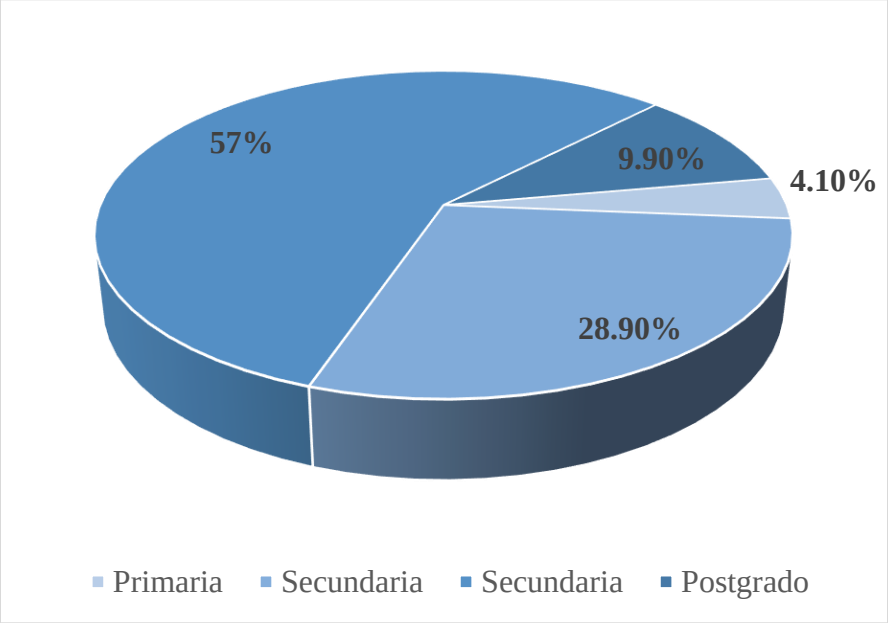

Gráfico 6.4 Nivel Educativo.

De los 121 participantes en la encuesta 69 ya alcanzo estudios universitarios siendo el 57% y 35 personas tienen estudios de secundaria con un 28.9%.

6.2 Operaciones

6.2.1 Rendimiento de las operaciones en las MiPymes de Tegucigalpa.

Tabla 6.5 Resultado pregunta 5.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	3.30%	4
A Veces	64.50%	78
Casi siempre	27.30%	33
Siempre	5%	6
Total	100%	121

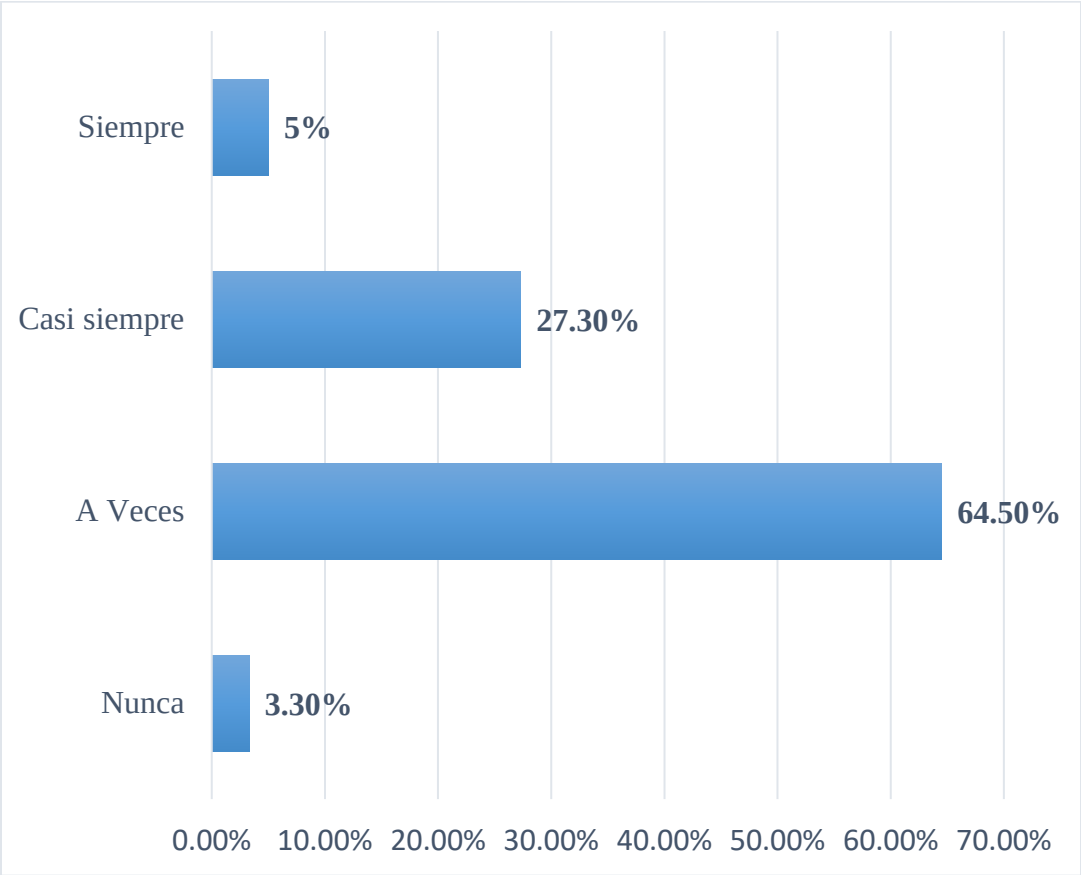

Gráfico 6.5 Operaciones: Rendimiento de las operaciones.

En la pregunta si las MiPymes alcanzan el rendimiento de las operaciones, se encontró que 78 de los 121 participantes siendo un 64.5%, creen que a veces se alcanza el rendimiento de las operaciones en las MiPymes y 27.30% cree que casi siempre se alcanza. Esto permite comprender que las MiPymes están a travesando momentos bajos en alcanzar sus metas de rendimiento.

6.2.2 Nivel de responsabilidad en las MiPymes de Tegucigalpa.

Tabla 6.6 Resultado pregunta 6.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	1.70%	2
A Veces	52.10%	63
Casi siempre	37.20%	45
Siempre	9.10%	11
Total	100%	121

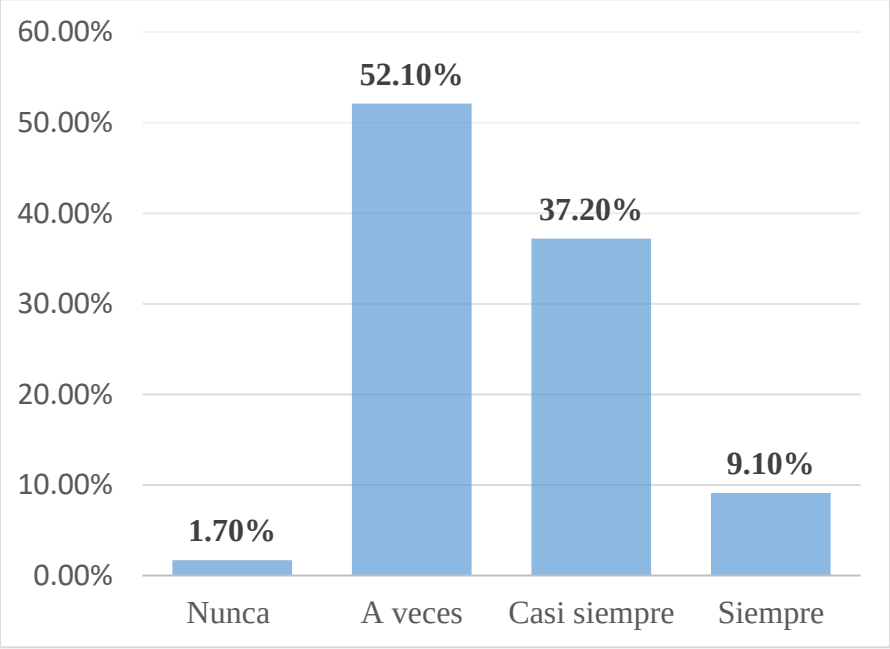

Gráfico 6.6 Operaciones: Responsabilidad en las MiPymes.

Aunque el 37.20% considera que el nivel de responsabilidad en las MiPymes de Tegucigalpa es alto, el 52.10% considera que casi siempre es alto, esto representa un 89.3% entre las dos respuestas. Lo que demuestra que solo un 46.3% creen que casi siempre o siempre el nivel de responsabilidad en las MiPymes de Tegucigalpa es alto.

6.2.3 Satisfacción de los colaboradores de las MiPymes.

Tabla 6.7 Resultado pregunta 7.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	1%	1
A Veces	42%	51
Casi siempre	54%	65
Siempre	3%	4
Total	100%	121

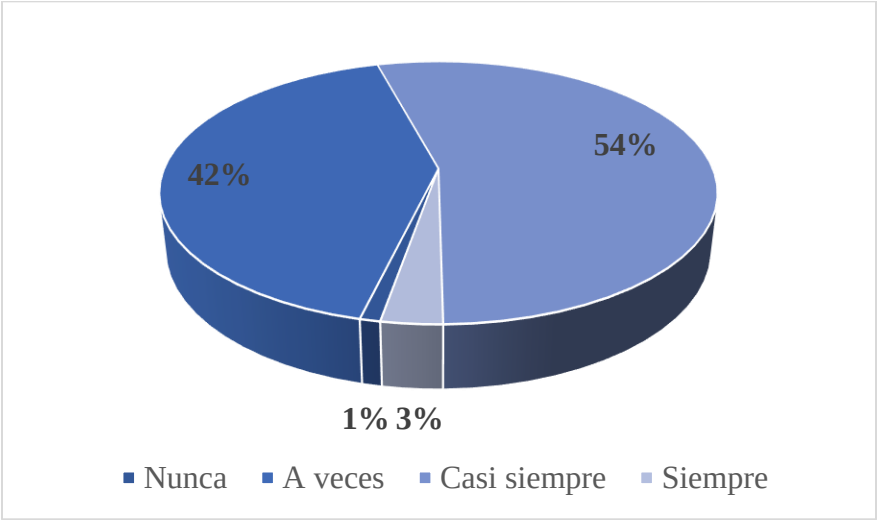

Gráfico 6.7 Operaciones: Grado de satisfacción de los colaboradores.

Un punto que necesita mucha atención es la satisfacción de los colaboradores de las MiPymes, porque 51 de 121 encuestados que representa el 42% de los que consideran que a veces la satisfacción de los colaboradores de las MiPymes es alta, teniendo un 57% entre casi siempre y siempre que la satisfacción de los colaboradores es alta. Por lo que se debe de trabajar para aumentar la satisfacción de los colaboradores.

6.3 Marketing y Ventas

6.3.1 Nivel esperado de ventas en las MiPymes de Tegucigalpa.

Tabla 6.8 Resultado pregunta 8.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	3.30%	4
A Veces	73.60%	89
Casi siempre	23.10%	28
Total	100%	121

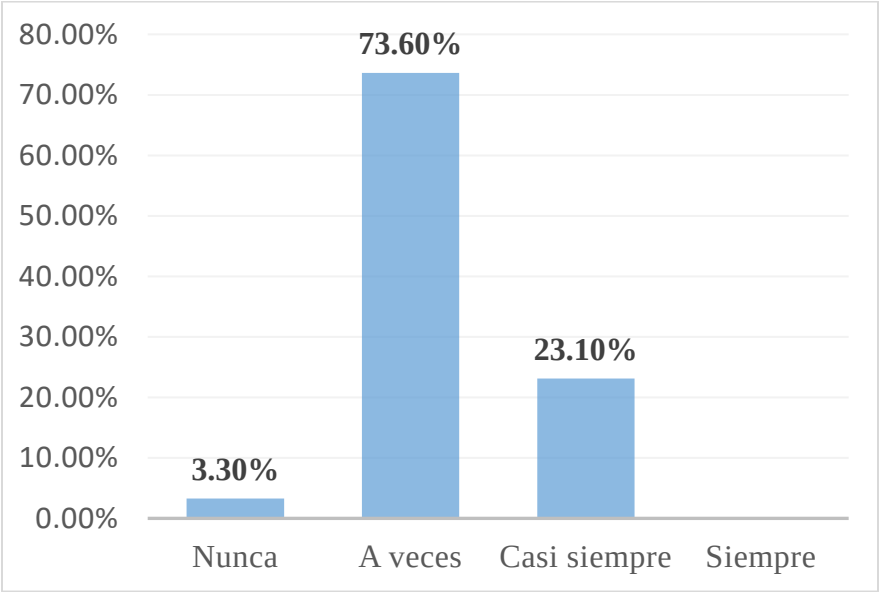

Gráfico 6.8 Marketing y Ventas: Alcance de las ventas.

Se encontró que las MiPymes a veces están alcanzando el nivel de ventas esperado, con 89 de 121 encuestados representado 73.60%, y con un bajo porcentaje de 23.10% que cree que casi siempre las MiPymes de Tegucigalpa alcanzan el nivel de ventas esperando.

6.3.2 Condiciones de posicionamiento de las marcas en el mercado de las MiPymes de Tegucigalpa.

Tabla 6.9 Resultado pregunta 9.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
A Veces	61.20%	74
Casi siempre	36.40%	44
Siempre	2.50%	3
Total	100%	121

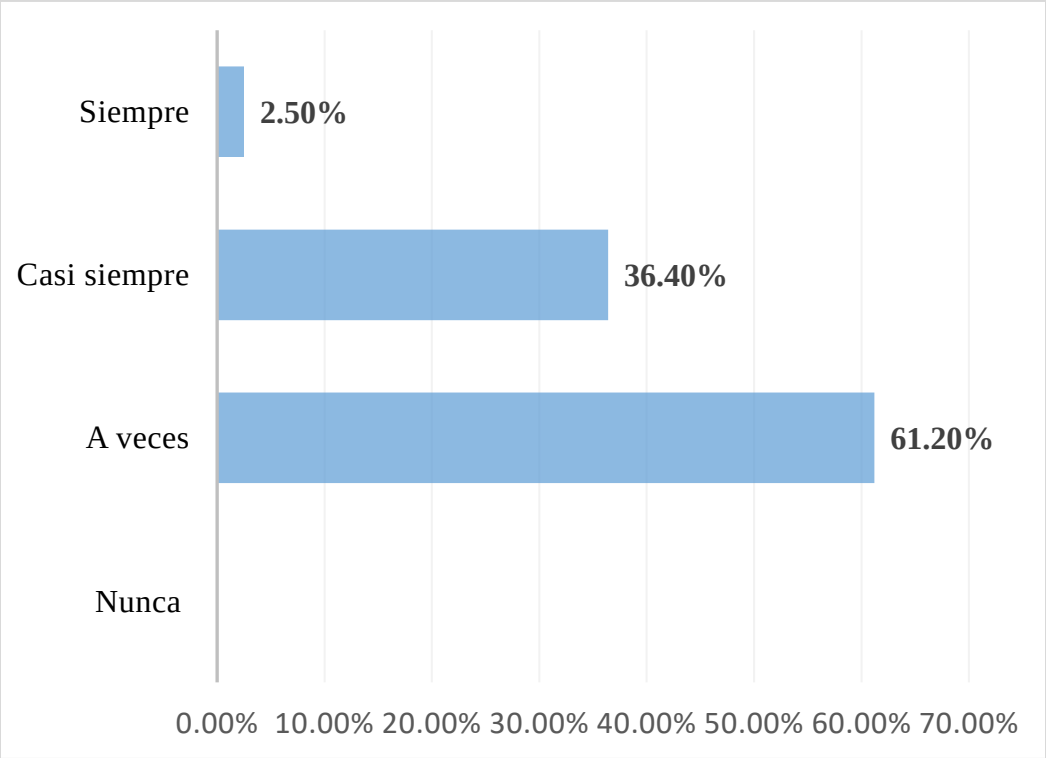

Gráfico 6.9 Marketing y Ventas: Posicionamiento de marcas en el mercado.

En el tema del posicionamiento de las marcas en el mercado de las MiPymes de Tegucigalpa solo el 36.40% considera que casi siempre su marca se logra posicionar en el mercado. Pero la mayoría considera que a veces se alcanza el posicionamiento de la marca en el mercado esto está representado por 61.20% con 74 de 121 participantes en la encuesta.

6.3.3 Posicionamiento y retribución favorable a las empresas a través del marketing.

Tabla 6.10 Resultado pregunta 10.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
A Veces	30.60%	37
Casi siempre	45.50%	55
Siempre	24%	29
Total	100%	121

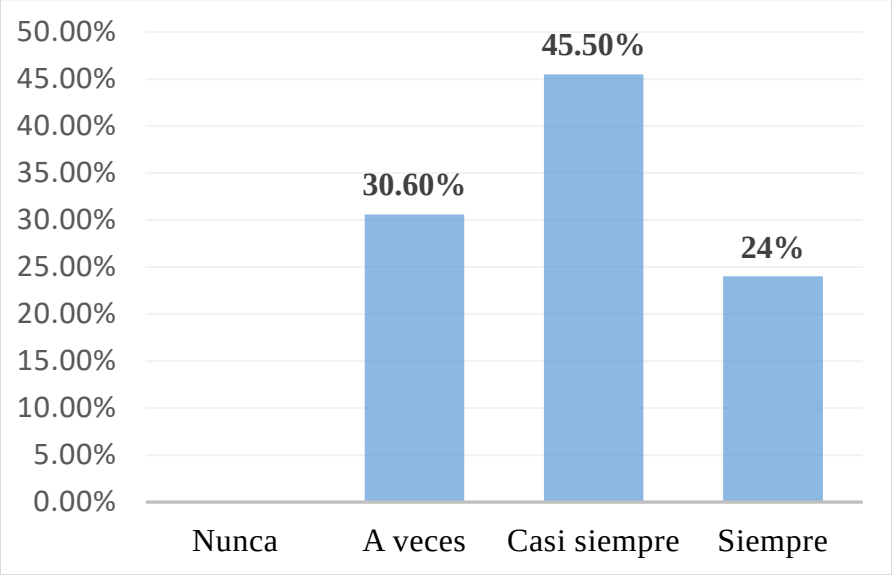

Gráfico 6.10 Marketing y Ventas: Retribución de la inversión y posicionamiento a través del marketing.

El marketing es una estrategia muy utilizada por las MiPymes, pero solo el 69.5 % con 84 participantes consideran que casi siempre o siempre el marketing resulta favorable para posicionar a las empresas y recibir inversión. Dejando solo al 30.60% que considera que a veces el marketing resulta favorable para posicionar a las empresas y recibir la inversión.

6.4 Compras

6.4.1 Consideración de contar con buenas herramientas de compras en las MiPymes

Tabla 6.11 Resultado pregunta 11.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
A Veces	33.90%	41
Casi siempre	38%	46
Siempre	28.10%	34
Total	100%	121

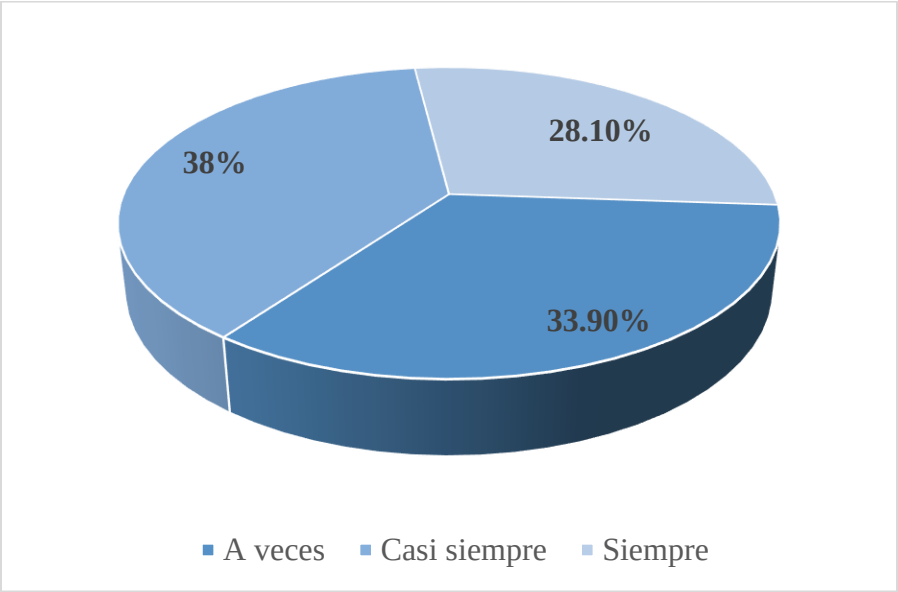

Gráfico 6.11 Compras: Búsqueda de buenas herramientas de compra.

Con el tema de la cadena de valores de las MiPymes de Tegucigalpa, se realizó una encuesta donde la muestra eran 121 y 80 de ellos considera que es casi siempre o siempre importante contar con una buena herramienta de compras en las MiPymes. Pero aun el 41% considera que a veces es importante contar con una buena herramienta de compras en las MiPymes.

6.4.2 Estimación del tiempo en las compras para la efectividad de producción en las MiPymes.

Tabla 6.12 Resultado pregunta 12.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
A Veces	31.40%	38
Casi siempre	47.10%	57
Siempre	21.50%	26
Total	100%	121

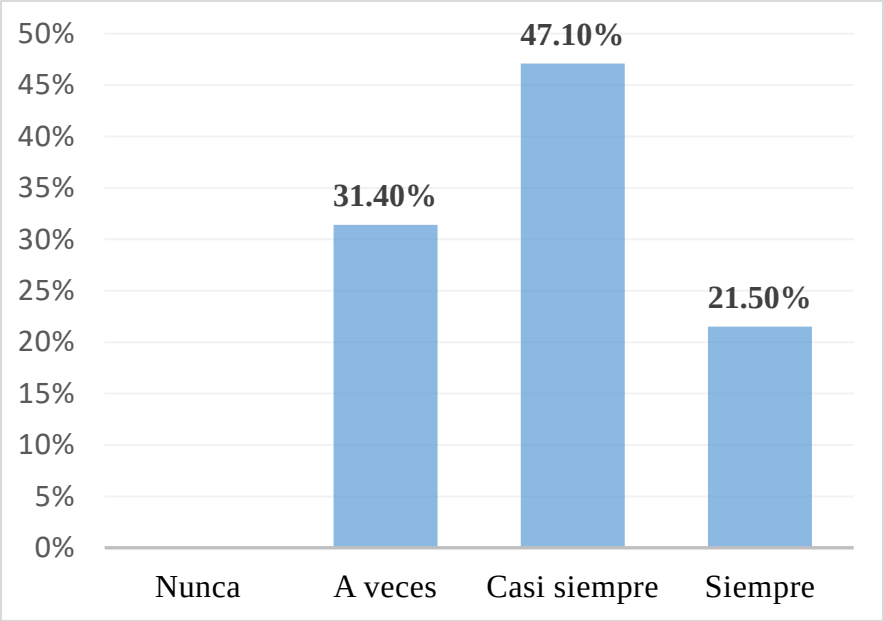

Gráfico 6.12 Compras: Productividad y Eficiencia.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los encuestados podemos determinar que casi siempre con un 47.10% proponen que es importante la estimación del tiempo en las compras para una efectiva producción de las MiPymes.

6.4.3 Influencia favorable de las estrategias de marketing para posicionar a las empresas.

Tabla 6.13 Resultado pregunta 13.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
A Veces	21.50%	26
Casi siempre	32.20%	39
Siempre	46.30	56
Total	100%	121

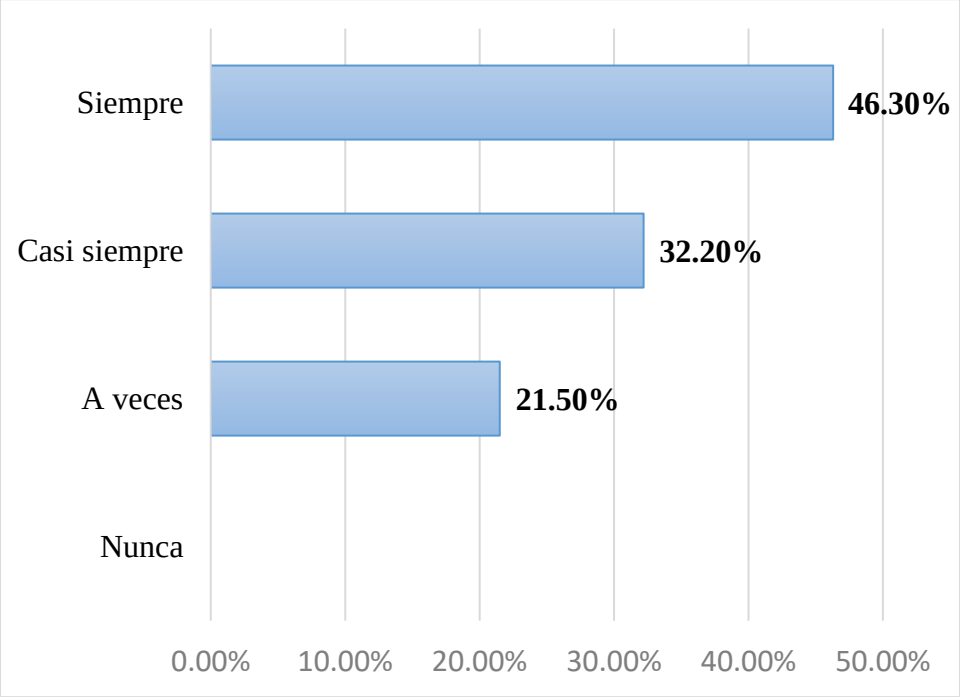

Gráfico 6.13 Compras: Estrategia de posicionamiento.

Al analizar los datos de la encuesta la cadena de valor en las MiPymes, notamos que de 46 personas encuestadas que corresponden a un 46.30% podemos observar que se considera vital para posicionar las empresas en el mercado utilizar estrategias de marketing.

6.5 Logística Interna

6.5.1 Efectividad de la logística interna al minimizar errores en la producción de las MiPymes.

Tabla 6.14 Resultado pregunta 14.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	1.70%	2
A Veces	28.10	34
Casi siempre	47.10%	57
Siempre	23.10%	28
Total	100%	121

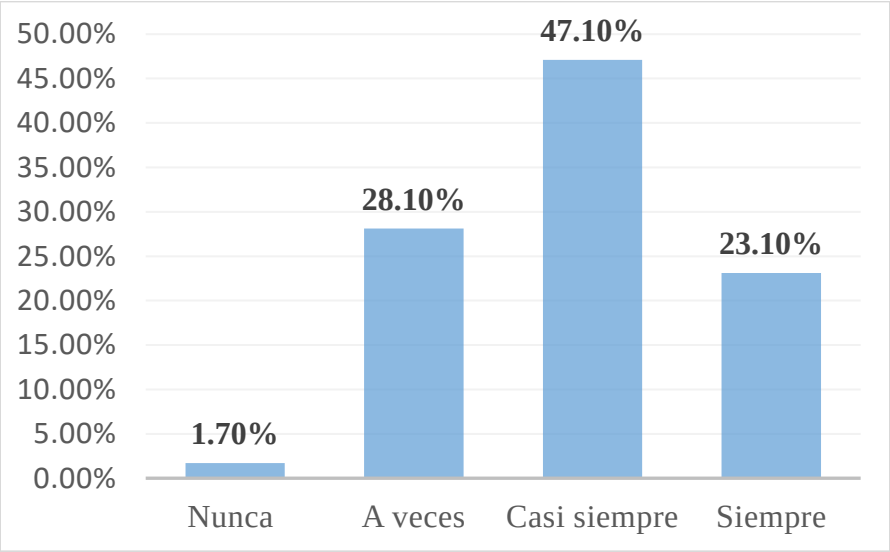

Gráfico 6.14 Logística Interna: Gestión Logística en el control interno.

De acuerdo a la información obtenida en la tabulación de los datos referente a la importancia de minimizar errores en la producción, un 47.10% de los encuestados apunta que casi siempre la logística interna de las MiPymes será más efectiva al evitar y minimizar errores en la producción.

6.5.2 Calidad de los bienes, productos o servicios, para el buen posicionamiento de las MiPymes en el mercado.

Tabla 6.15 Resultado pregunta 15.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
A Veces	21.50%	26
Casi siempre	39.70%	48
Siempre	38.80%	47
Total	100%	121

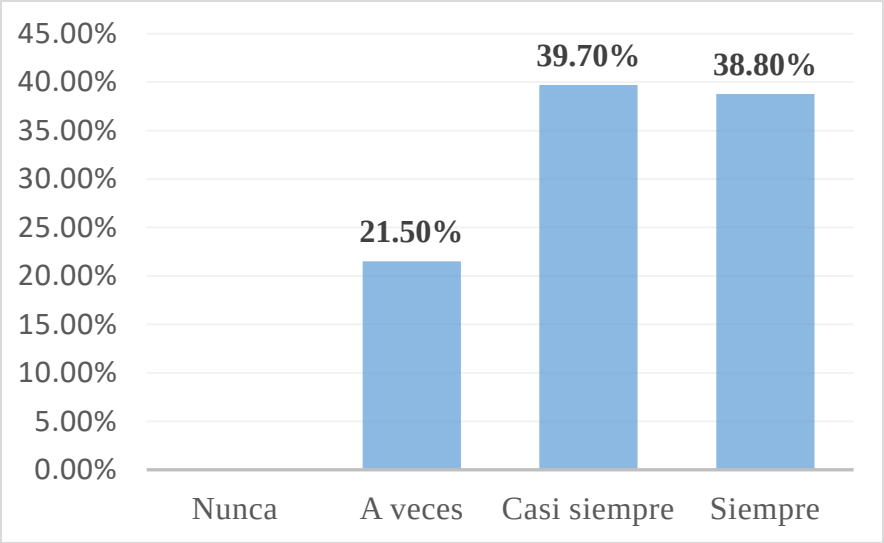

Gráfico 6.15 Logística Interna: Posicionamiento de la empresa en el mercado.

Se encontró que el 39.70% de los encuestados casi siempre toman en cuenta que los productos y/o servicios sean de buena calidad, ya que esto ayudará a posicionar a la empresa en el mercado.

6.5.3 Importancia de la cadena de valor en el rendimiento empresarial.

Tabla 6.16 Resultado pregunta 16.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
A Veces	26.40%	32
Casi siempre	48.80%	59
Siempre	24.80%	30
Total	100%	121

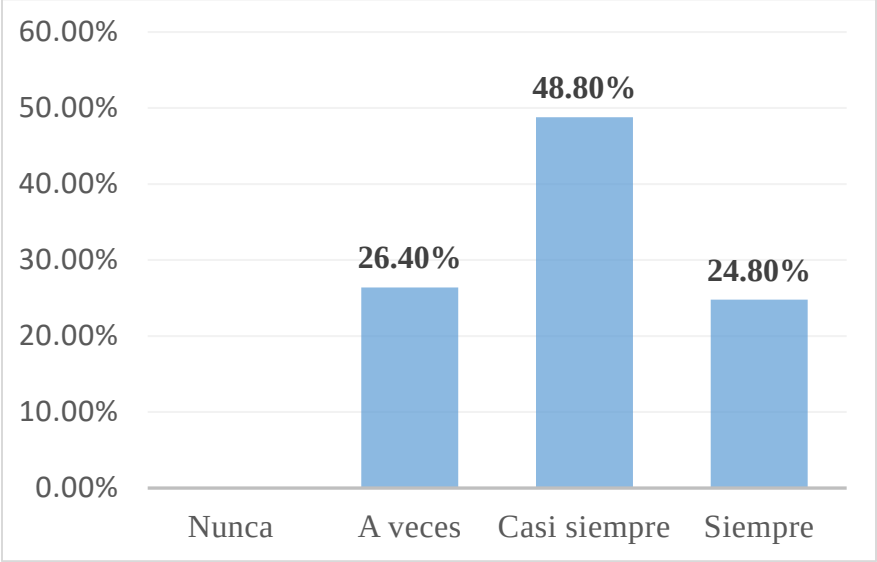

Gráfico 6.16 Logística Interna: Innovación y Desarrollo.

Los resultados arrojaron datos relevantes arriba de un 20% sobre los demás parámetros, los encuestados opinan que casi siempre es importante la cadena de valor en el rendimiento de las empresas, es necesario utilizar esta valiosa herramienta en los procesos.

6.6 Logística Externa

6.6.1 Importancia el nivel de cumplimiento y responsabilidad de los proveedores para con las MiPymes.

Tabla 6.17 Resultado pregunta 17.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
A Veces	15.70%	19
Casi siempre	39.70%	48
Siempre	44.60%	54
Total	100%	121

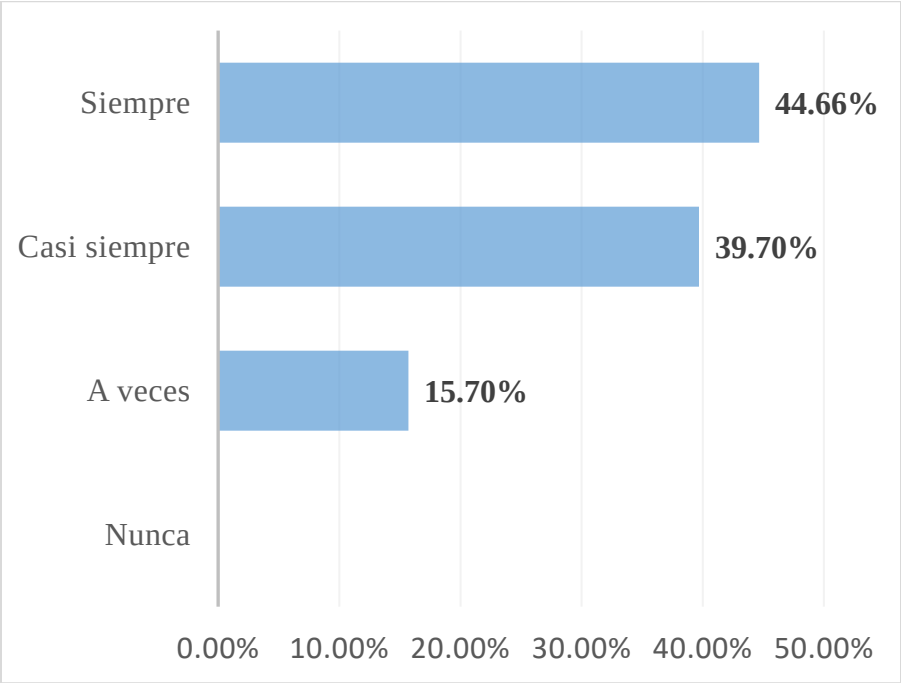

Gráfico 6.17 Logística Externa: Responsabilidad y cumplimiento de proveedores.

Tomando en cuenta los datos recolectados en la encuesta la cadena de valor en las MiPymes de Tegucigalpa, en un 44.66% los encuestados valoran que siempre es importante el nivel de cumplimiento y responsabilidad de los proveedores para con las MiPymes.

6.6.2 De acuerdo a la calidad de servicios o insumos para producir, será el posicionamiento de las MiPymes.

Tabla 6.18 Resultado pregunta 18.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	4.10%	5
A Veces	20.70%	25
Casi siempre	36.40%	44
Siempre	38.80%	47
Total	100%	121

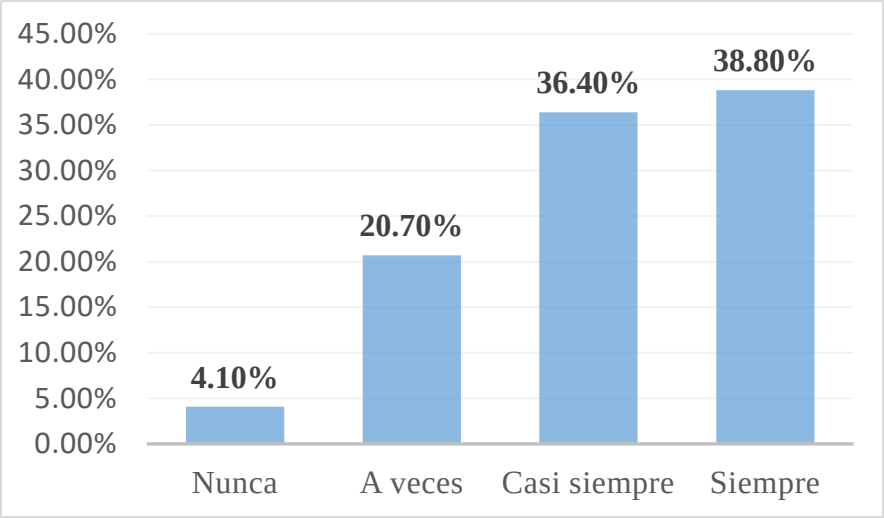

Gráfico 6.18 Logística Externa: Eficacia del fomento de la competitividad.

De acuerdo a los resultados obtenidos un 38.8% y un 36.4% de los encuestados están de acuerdo que casi siempre, y siempre, la buena calidad de los servicios o insumos con los que producen las MiPymes deben ser de buena calidad para que la empresa tenga un buen posicionamiento en el mercado y solo un 4.10% piensa que nunca afectaría su posicionamiento en el mercado si los servicios son o no de buena calidad.

6.6.3 Al cumplir y satisfacer a los clientes las MiPymes tienen que controlar la logística externa.

Tabla 6.19 Resultado pregunta 19.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	3.30%	4
A Veces	35.50%	43
Casi siempre	42.10%	51
Siempre	19%	23
Total	100%	121

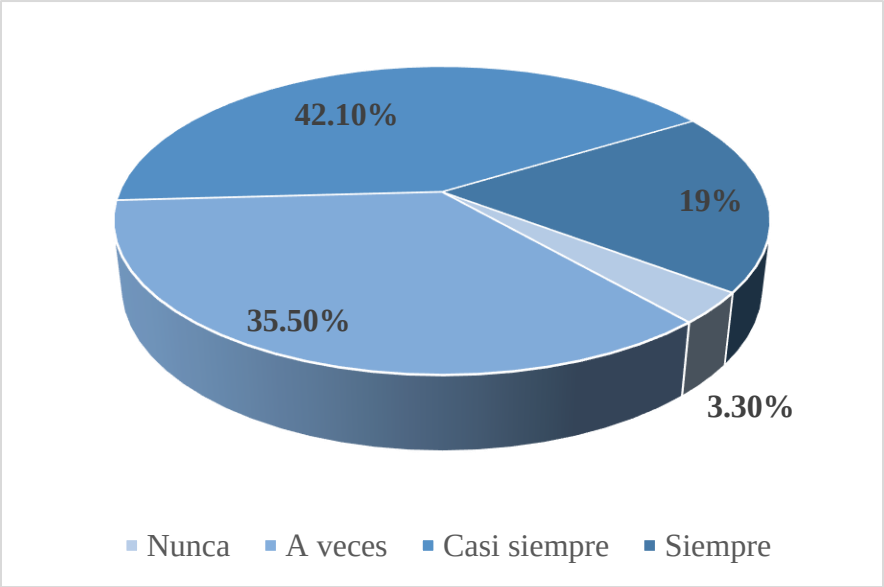

Gráfico 6.19 Logística Externa: Orientación de servicio al cliente.

Conforme a los resultados obtenidos en la encuesta, podemos notar que en un 35.5% y 42.10% se toma en cuenta que la logística externa es esencial para que los clientes se sientan satisfechos, ya que de un buen manejo de la logística externa depende que los productos y servicios lleguen en el tiempo establecido y en buenas condiciones que es uno de los principales requerimientos de los clientes.

6.7 Gestión De Recursos Humanos.

6.7.1 Conservar y retener a personal de confianza y con experiencia, genera ventaja a las MiPymes.

Tabla 6.20 Resultado pregunta 20.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
A Veces	12.40%	15
Casi siempre	38.80%	47
Siempre	48.80%	59
Total	100%	121

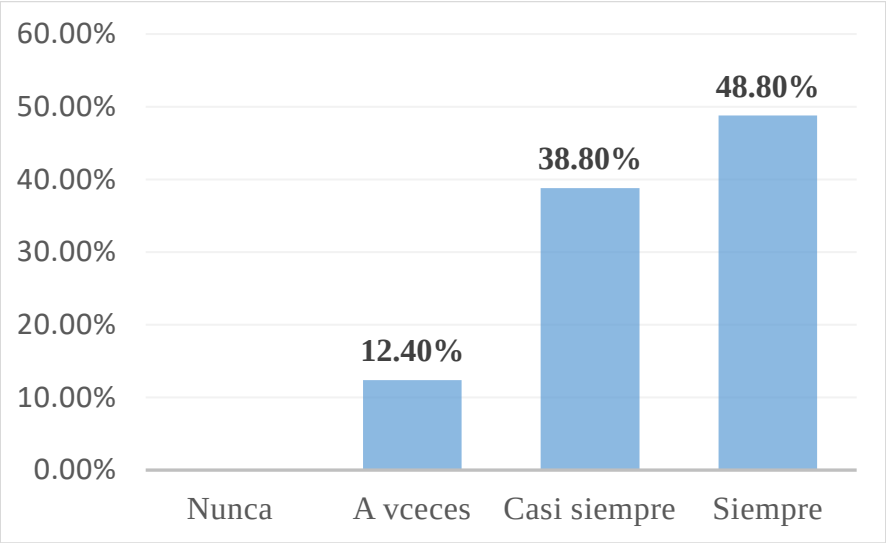

Gráfico 6.20 Gestión De Recursos Humanos: Enfoque estratégico en el desarrollo eficiente de recursos humanos.

Con los resultados obtenidos en la encuesta podemos afirmar que en un 48.80% se da por hecho que una gran ventaja competitiva de las MiPymes es poder contar con personas de confianza y con experiencia en el trabajo.

6.7.2 Capacitación al personal, en temas de trabajo, motivación personal y mejoras para beneficio del talento humano.

Tabla 6.21 Resultado pregunta 21.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
A Veces	15.70%	19
Casi siempre	33.90%	41
Siempre	50.40%	61
Total	100%	121

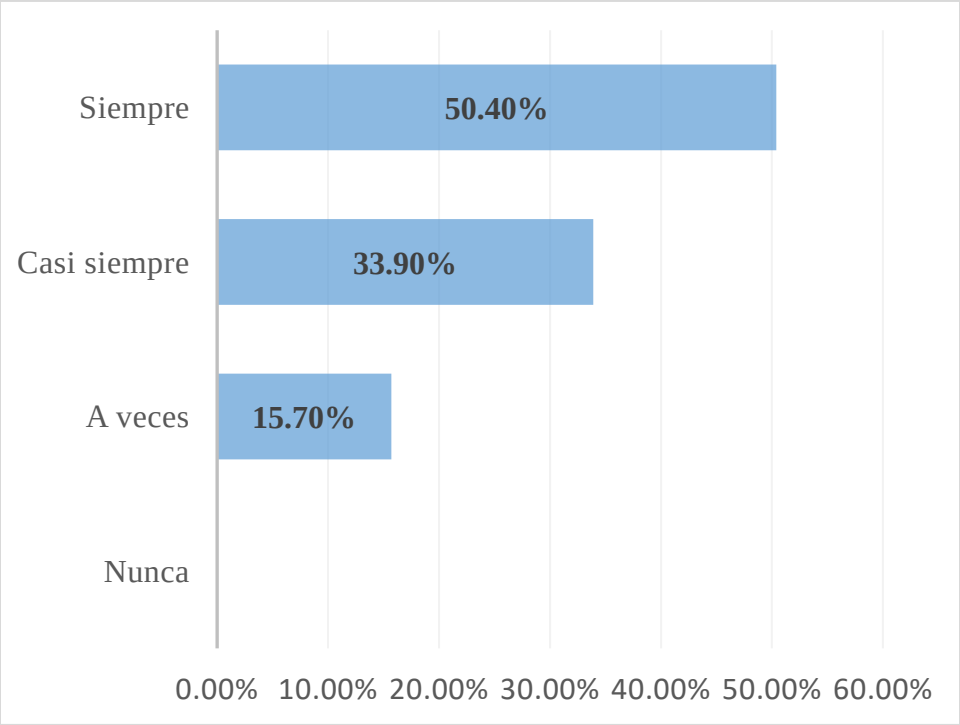

Gráfico 6.21 Gestión De Recursos Humanos: Beneficio del talento humano.

Con el análisis de datos los resultados obtenidos en la encuesta podemos afirmar que en un 50.40% de los encuestados afirman la importancia de la capacitación al personal en el trabajo, pero también aportando capacitaciones de motivación personal y en beneficio de los empleados.

6.7.3 Políticas flexibles y diversas en su empresa en caso de ausencia de personal.

Tabla 6.22 Resultado pregunta 22.

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	0.80%	1
A Veces	43.80%	53
Casi siempre	27.30%	33
Siempre	28.10%	34
Total	100%	121

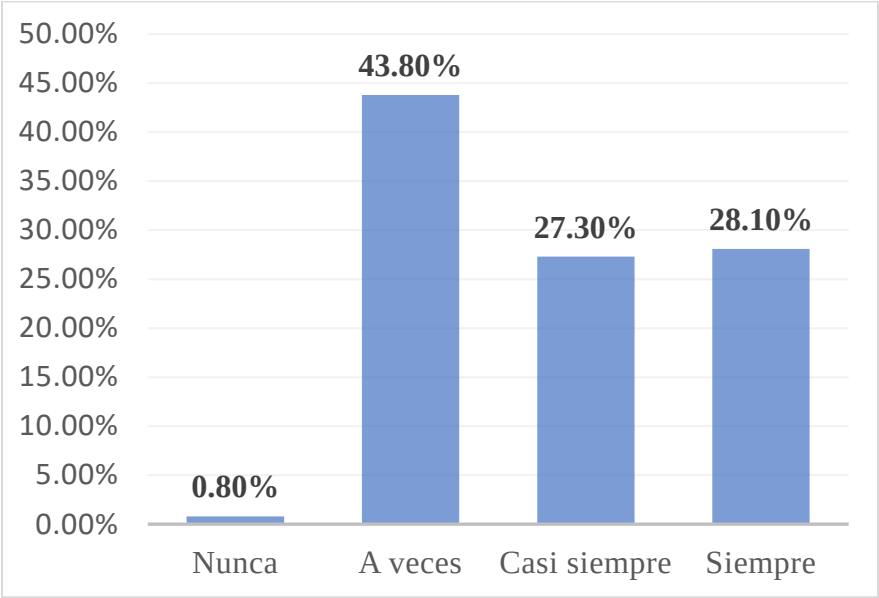

Gráfico 6.22 Gestión De Recursos Humanos: Políticas de flexibilidad y diversidad.

De acuerdo a los datos obtenidos podemos observar que el 43.80% de los encuestados afirman que a veces las políticas flexibles y diversas en la empresa funcionan cuando hay ausencia de personal.

VII. Conclusiones

1. Las MiPymes, aunque su condición financiera es menor al de las grandes empresas, el contar con área de recursos humanos les proporciona agilidad en la contratación y selección del personal, poniendo a la empresa a niveles de competencia con personal calificado que cuenta con planificación y formación constante para disminuir la deserción de personal y con estrategias para la atención al cliente. Pero hay un numero de MiPymes que no cuentan con esta área y su dueño es el que realiza la función de administración del negocio y la administración del personal.

2. En las MiPymes se encontró que en un mercado tan globalizado se ven en la necesidad de mejorar sus operaciones internas y externas que les permitan mantenerse en la competencia, aunque no cuenten con grandes sistemas de producción el contar con operaciones en su cadena de valor les ayuda en el ahorro de dinero salvaguardando sus intereses, porque pueden identificar fuentes de ingresos para la empresa como las áreas que deben de cuidar don sus costos pueden elevarse.

3. Uno de los hallazgos en esta investigación fue el uso de marketing y de ventas que realizan las MiPymes, por no contar con grandes presupuestos para publicidad desarrollan habilidades en el marketing logrando que sus ventas no tengan obstáculos por no contar con tiendas que sean atractivas a los clientes. Planifican la estrategia de cómo vender el producto y como crear necesidades en sus clientes.

4. Un hallazgo importante fue que la mayoría de las empresas que fueron objeto de estudio no cuentan con un comité de compras y es el propietario el que realiza esta función, lo que permite que las compras se realizan según las necesidades que se presentan porque no cuentan con un plan que mida el cumplimiento y alcance de objetivos para estas funciones.

5. En la actualidad, cada vez es más importante el papel que juega la logística interna porque antes tanta competitividad y globalización la calidad de los productos y servicios con costos bajos cada vez es necesario para dar un valor aun mayor a sus productos que sean reflejados a los clientes. La cadena de valor juega un papel muy importante en este proceso, aunque no sea visible al cliente, pero cuando los procesos se cumplen con los tiempos indicados serán valorados. La realidad que registran las MiPymes de este estudio es diferente y las hace poco competitivas porque sus controles internos generalmente son manejados por el propietario y eso hace que el proceso sea algo lento.

6. No reconocer que el entorno externo afecta las operaciones de los MiPymes es un error, por lo que es necesario que se asegure que los procesos de la logística externa se realicen para el cumplimiento a los clientes para que reciban los productos y pedidos según lo acordado para lograr satisfacer al cliente.

VIII. Recomendaciones

1. Se recomienda que las MiPymes de Tegucigalpa que no cuenten con un departamento o unidad de recursos humanos, lo gestionen y pongan en práctica, o también si tienen poco personal y son los mismos gerentes que realizan estas tareas, se recomienda que se capaciten y tomen cursos de manejo de personal, para que sea más eficiente el trabajo interno y externo.

2. En cuanto a las operaciones en las MiPymes de Tegucigalpa se recomienda seguir utilizándolas, tener una estructura que priorice el buen manejo con la herramienta de la cadena de valor, para mejorar costos y mantenerse en competitividad en el mercado.

3. Se recomienda en la medida de lo posible a las MiPymes de Tegucigalpa evaluar y tener un plan en su presupuesto que incluya el uso del marketing, debido a la importancia de la publicidad y visibilidad de los productos y servicios que se ofrecen. Para obtener mayor posicionamiento en el mercado y generar mayores ganancias sobre las ventas.

4. Se recomienda trabajar en un plan estratégico de compras, que funcione como herramienta para analizar productos que cumplan con los requisitos necesarios, precios accesibles, productos de calidad, y que las MiPymes puedan tenerlos en tiempo y forma para que su producción cumpla con el plan operativo de la empresa.

5. Se recomienda ahondar más en el trabajo de la logística interna dentro de las MiPymes, ya que esta logística permite mejores accesos, mejores controles y que todas las unidades involucradas puedan cumplir la función que les corresponde para lograr tener un producto o servicio terminado para el siguiente proceso que es la entrega a los clientes.

6. En el contexto de avance que se encuentran las MiPymes, se recomienda seguir utilizando una logística externa de calidad, la cual sea eficiente y eficaz, para que cumpla con los requerimientos del consumidor final. Para ello se recomienda analizar y evaluar las empresas y proveedores que estén bien posicionados y sean referentes de ofrecer buena calidad y buen servicio a las empresas.

IX. Propuesta

Tabla 9.1 Propuesta

	Preguntas	Objetivo	Conclusión (Hallazgo)	Propuesta (Recomendación)	Estrategia	Presupuesto
Operaciones	¿Cómo se puede identificar las Operaciones en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?	Identificar las operaciones de las MiPymes de Tegucigalpa	En las MiPymes se encontró que en un mercado tan globalizado se ven en la necesidad de mejorar sus operaciones internas y externas que les permitan mantenerse en la competencia, aunque no cuenten con grandes sistemas de producción el contar con operaciones en su cadena de valor les ayuda en el ahorro de dinero salvaguardando sus intereses, porque pueden identificar fuentes de ingresos para la empresa como las áreas que deben de cuidar donde sus costos pueden elevarse.	En cuanto a las operaciones en las MiPymes de Tegucigalpa se recomienda seguir utilizándolas, tener una estructura que priorice el buen manejo con la herramienta de la cadena de valor, para mejorar costos y mantenerse en competitividad en el mercado.	Establecer sinergias con otras MiPymes que estén bien estructuradas en sus operaciones, así mismo capacitarse por ejemplo con instituciones como: COHEP, CCIT, STSS, SEMPRENDE.	L. 15,000
Marketing y ventas	¿Cómo se puede describir Marketing y Ventas en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?	Describir el marketing y ventas de las MiPymes de Tegucigalpa	Uno de los hallazgos en esta investigación fue el uso de marketing y de ventas que realizan las MiPymes, por no contar con grandes presupuestos para publicidad desarrollan habilidades en el marketing logrando que sus ventas no tengan obstáculos por no contar con tiendas que sean atractivas a los clientes. Planifican la estrategia de como vender el producto y como crear necesidades en sus clientes.	Se recomienda en la medida de lo posible a las MiPymes de Tegucigalpa evaluar y tener un plan en su presupuesto que incluya el uso del marketing, debido a la importancia de la publicidad y visibilidad de los productos y servicios que se ofrecen. Para obtener	Realizar marketing digital que está en el apogeo, aparte de ser rápido y fácil tiene costos no tan elevados, puede comenzar con promocionar sus productos en redes sociales.	L. 5,000

Continuación Tabla 9.1 Propuesta

	Preguntas	Objetivo	Conclusión (Hallazgo)	Propuesta (Recomendación)	Estrategia	Presupuesto
				mayor posicionamiento en el mercado y generar mayores ganancias sobre las ventas.		
Compras	¿Cómo se puede determinar Compras en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?	Determinar las compras de las MiPymes de Tegucigalpa.	Un hallazgo importante fue que la mayoría de las empresas que fueron objeto de estudio no cuentan con un comité de compras y es el propietario el que realiza esta función, lo que permite que las compras se realizan según las necesidades que se presentan porque no cuentan con un plan que mida el cumplimiento y alcance de objetivos para estas funciones.	Se recomienda trabajar en un plan estratégico de compras, que funcione como herramienta para analizar productos que cumplan con los requisitos necesarios, precios accesibles, productos de calidad, y que las MiPymes puedan tenerlos en tiempo y forma para que su producción cumpla con el plan operativo de la empresa.	Tomar en cuenta que hay empresas que ofrecen el servicio de outsourcing por horas o por días, dentro del plan estratégico también es importante tener personal focalizado en evaluar propuestas, productos, precios, trabajo que lleva tiempo y debe ser minucioso para evitar que los costos se eleven y la producción no cumplan con las necesidades de la empresa Esto también	L. 15,000

Continuación Tabla 9.1 Propuesta

	Preguntas	Objetivo	Conclusión (Hallazgo)	Propuesta (Recomendación)	Estrategia	Presupuesto
					tomando en cuenta que la MiPyme no cuente con el personal suficiente.	
Logística interna	¿Cómo se puede describir la Logística Interna en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?	Describir la logística interna de las MiPymes de Tegucigalpa.	En la actualidad, cada vez es más importante el papel que juega la logística interna porque ante tanta competitividad y globalización la calidad de los productos y servicios con costos bajos cada vez es necesario para dar un valor aun mayor a sus productos que sean reflejados a los clientes. La cadena de valor juega un papel muy importante en este proceso, aunque no sea visible al cliente, pero cuando los procesos se cumplen con los tiempos indicados serán valorados. La realidad que registran las MiPymes de este estudio es diferente y las hace poco competitivas porque sus controles internos generalmente son manejados por el propietario y eso hace que el proceso sea algo lento.	Se recomienda ahondar más en el trabajo de la logística interna dentro de las MiPymes, ya que esta logística permite mejores accesos, mejores controles y que todas las unidades involucradas puedan cumplir la función que les corresponde para lograr tener un producto o servicio terminado para el siguiente proceso que es la entrega a los clientes.	Tomar cursos referentes a temas de logística, realizar manuales que sirvan de guía al nuevo personal que la empresa vaya contratando.	L. 10,000

Continuación Tabla 9.1 Propuesta

	Preguntas	**Objetivo**	**Conclusión (Hallazgo)**	**Propuesta (Recomendación)**	**Estrategia**	**Presupuesto**
Logística externa	¿Cómo se puede describir la Logística Externa en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?	Describir la logística externa de las MiPymes de Tegucigalpa	No reconocer que el entorno externo afecta las operaciones de los MiPymes es un error, por lo que es necesario que se asegure que los procesos de la logística externa se realicen para el cumplimiento a los clientes para que reciban los productos y pedidos según lo acordado para lograr satisfacer al cliente.	En el contexto de avance que se encuentran las MiPymes, se recomienda seguir utilizando una logística externa de calidad, la cual sea eficiente y eficaz, para que cumpla con los requerimientos del consumidor final. Para ello se recomienda analizar y evaluar las empresas y proveedores que estén bien posicionados y sean referentes de ofrecer buena calidad y buen servicio a las empresas.	Invertir en controles, encuestas de satisfacción de calidad, para evaluar los procesos externos de las empresas.	L. 6,000
Gestión de recursos humanos	¿Cómo se puede identificar la Gestión de recursos humanos en la Cadena de Valor de las MiPymes en Tegucigalpa?	Identificar la gestión de recursos humanos de las MiPymes de Tegucigalpa	Las MiPymes, aunque su condición financiera es menor al de las grandes empresas, el contar con área de recursos humanos les proporciona agilidad en la contratación y selección del personal, poniendo a la empresa a niveles de competencia con personal calificado que cuenta con planificación y formación	Se recomienda que las MiPymes de Tegucigalpa que no cuenten con un departamento o unidad de recursos humanos, lo gestionen y pongan en práctica, o también si tienen poco personal y son los mismos	Capacitación y cursos de manejo de personal	L. 10,000

Continuación Tabla 9.1 Propuesta

	Preguntas	Objetivo	Conclusión (Hallazgo)	Propuesta (Recomendación)	Estrategia	Presupuesto
			constante para disminuir la deserción de personal y con estrategias para la atención al cliente. Pero hay un numero de MiPymes que no cuentan con esta área y su dueño es el que realiza la función de administración del negocio y la administración del personal.	gerentes que realizan estas tareas, se recomienda que se capaciten y tomen cursos de manejo de personal, para que sea más eficiente el trabajo interno y externo.		

X. Bibliografía

Aguinaga Coronado, J. L., & Rojas Villegas, K. B. (2018). *cadena de valor y el incremento del nivel de ventas en la empresa de ceramicos lambayeque sac.* Pimentel .

Angelelli , P. (2017). *Las agencias de apoyo a la mipyme y el Banco Interamericano de Desarrollo.* Washington, D.C. .

Arellano Gault , D. (2013). *Gestión Estratégica para el sector pUblico* . Ciudad de México: Fondo de cultura .

Arriaga , N. (2019). *Actualidad del entorno legal de la micro y pequeña empresa en Honduras.* BLP.

Banco Centroamericano de Integracion Economica. (julio de 2022). Obtenido de Programa de Apoyo a las Mipymes : https://www.bcie.org/modalidades-e-instrumentos-financieros/intermediacion-financiera/programa-de-apoyo-a-las-mipymes.

Banco Mundial . (2022). *Panorama General De Honduras* . Tegucigalpa .

BCH. (2022). *Producto Interno Bruto.* Tegucigalpa.

Bernal , C. (2010). *Metodología de la investigación.* Bogotá: Pearson Educación.

Bravo Cedeño, M. C., & Muñoz Salgado, R. J. (2021). análisis estadístico de los niveles de producción en la mipymes. *Publicando* , 13.

Buckingham, D. (2008). *Más allá de la tecnología* . Buenos Aires : Manantial SRL.

Calvo, A. S. (2021). Barreras de entrada en la cadena global de valor de agrobiotecnología en semillas: caso Argentina. *Desafios*.

Cespad. (2021). *La crisis social en Honduras y los caudales electorales.* tegucigalpa.

Cespad. (2022). *La pandemia COVID19 profundiza la desigualdad social y es campo de exterminio para los sectores más vulnerables.* tegucigalpa.

Chandler, A. (1962). *Planeación estratégica* .

CNI. (2021). *Importante crecimiento de las TIC.* tegucigalpa .

Consejo Nacional de Inversion . (6 de Mayo de 2021). Obtenido de https://www.cni.hn/la-mipyme-un-sector-clave-para-atraer-la-inversion-privada-a-honduras/

Coronado, J. L. (2018). *cadena de valor y el incremento del nivel de ventas.* pimentel-peru.

Cortina, J., & Santisteban Rojas, D. (18 de marzo de 2011). *organizational learning perspectives as catalizers of competitive scenarios.* Recuperado el 03 de julio de 2022, de perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos

Cotán, S. (2007). *valoración de impactos ambientales* . Sevilla .

De Lima, O., Breval Santiago, S., Rodriguez Taboada, C., & Follmann, N. (junio de 2017). *Scielo*. Recuperado el 03 de agosto de 2022, de Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma

Escobar Alvarez, E. (noviembre de 2011). *Aprendizaje en Mipymes y Tecnologia.* Obtenido de https://www.uvirtual.edu. Aprendizaje-e-MIPYMES-y-Tecnologia.pdf

Gerstein, M. (1996). *pensamiento estrategico.* Santiago : CEPAL / CLADES.

Hoddinott, J. (2002). *Métodos para proyectos de desarrollo rural.* Madrid.

Honduras, C. (s.f.).

Herrero Martín, J., & Pinedo, J. I. (2015). *Pensamiento Estratégico, Teoría de Juegos y Comportamiento Humano.* Madrid : Indivisa.

Iglesias, D. H. (2022). *Cadena de valor como estrategia* .

INE. (2022). *caracteristicas del mercado laboral en honduras.* tegucigalpa .

Kennedy, M. (2017). *mujeres y maquilas en honduras.* san pedro sula .

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados.* Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Marinez Leon, I., Ruiz Mercader, J., & Ruiz Santos , C. (s.f.). *Aprendizaje Organizacional en Pymes.* Obtenido de https://www.upct.es/~economia/publi-ino/aprendizajepymes.pdf

Matínez Garcia , A., & Ruiz Moya, C. (1996). *Marketing en la actividad comercial* . Madrid : Mc Graw Hill.

Minzer, R., Orozco, R. C., & CEPAL. (2019). *Análisis estructural de la economía hondureña:*. Mexico : Naciones Unidas .

Pimienta Prieto, J. H., & Hoz, A. (2017). *Metodología de la investigación* . Ciudad de México: Pearson Educación de México, S.A.

Pineda Contreras, O. (2004). *análisis y mejoramiento de la cadena de valor.* guatemala.

Pineda Contreras, O. (27 de mayo de 2004). *universidad del istmo.* Obtenido de análisis y mejoramiento de la cadena de valor: https://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/.pdf

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva.* Argentina: Editorial Rei Argentina S. A.

Rodríguez Castilla, M. M., & Quintero Quintero, W. (2019). innovaciones y prácticasestratégicas de las mipymes manufactureras. *Aíbi*, 9.

Rodríguez, K., Ortiz , O., & Quiroz, A. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Espacios* , 118.

Rojas Villegas, L. (2018). *cadena de valor y el incremento del nivel de ventas en la empresa de ceramicos lambayeque sac.* Pimentel .

Sangri Coral, A. (2014). *Administracion de compras.* Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 03 de agosto de 2022, de https://books.google.es.

Schumpeter, J. A. (2015). *Historia del análisis económico.* Barcelona : Ediotirial Planeta S.A.

SDE. (2021). *Gobierno y Red CDE-MIPYME acuerdan trabajar unidos para potenciar el tejido empresarial MIPYME y la cultura emprendedora de Honduras.* tegucigalpa.

Senge, P. (2010). *La Quinta Disciplina.* Argentina: Granica.

Senge, P. (2010). *La Quinta Disciplina.* Argentina: Granica S.A.

SERNA. (2018). *Problemática ambiental de honduras* . Tegucigalpa.

Solís, L., & Burgos, I. (2017). uso de la administración de operaciones en las mipymes. *Revista Científica y Tecnológica UPSE, Vol. IV, N°1, Pág. 181-187(2017)*, 187.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administracion Estrategica.* Mexico D. F.: mcgraw-hill/interamerina editores, s. a. de c. v.

Tovstiga, G. (2012). *Estrategia en la práctica: La guía profesional para el pensamiento estratégico.* Buenos Aires : Ediciones Granica S.A.

UNICEF. (2016). *el cambio climático en honduras.*

Zazueta Trejo, M. (julio de 2020). *Tesis.* Recuperado el 02 de agosto de 2022, de Aprendizaje organizacional y su influencia en el desempeño de Pymes comerciales: https://www.itson.mx/oferta/mgo/Documents/mahalitrejo.pdf

XI. ANEXOS

11.1 Anexo 1: Cuestionario de Investigación

Como estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas del Centro de Estudios Universitarios (Ceutec), y con la finalidad de realizar una investigación sobre La Cadena de valor en las MiPymes de Tegucigalpa.

Es de suma importancia su valioso apoyo en responder ciertas consultas que ayuden a recabar la información requerida, de la objetividad de su respuesta depende la confiabilidad de los resultados a obtener. El cuestionario consta de dos partes: la primera se refiere a sus datos personales y la segunda se refiere a una serie de consultas que se derivan de las variables independientes que arrojó la investigación.

En ese sentido expresamos nuestro mayor agradecimiento por su receptividad para responder el presente instrumento.

Instrucciones: A continuación, se le presentan las siguientes preguntas, en las cuales debe marcar con una "X" en la casilla en blanco de acuerdo a la respuesta que se adapte a su criterio. Agradecemos no deje de responder a ninguna de las preguntas.

Parte 1

Datos Personales			
1.1. Edad		1.3 ¿Cuál es su situación actual?	
	18-25 años		Soy emprendedor actualmente.
	26-33 años		No soy emprendedor, pero deseo serlo.
	34-41 años		No soy emprendedor y no me interesa serlo.
	42-49 años		
	50 años o más	1.4 Nivel educativo	
			Primaria
1.2 Género			Secundaria
	Masculino		Universitario
	Femenino		Postgrado

Parte 2

Operaciones	
1.5 ¿Cree que el rendimiento de las operaciones en las MiPymes de Tegucigalpa es el indicado? Nunca A Veces Casi siempre Siempre 1.6 ¿Considera que el nivel de responsabilidad en las MiPymes de Tegucigalpa es alto? Nunca A Veces Casi siempre Siempre	1.7 ¿La satisfacción de los colaboradores de las MiPymes es alta? Nunca A Veces Casi siempre Siempre

Marketing y Ventas	
1.8 ¿Las MiPymes de Tegucigalpa alcanzan el nivel de venta esperado? Nunca A veces Casi siempre Siempre 1.9 ¿Las MiPymes de Tegucigalpa logran posicionar su marca en el mercado? Nunca A veces Casi siempre Siempre	1.10 ¿El marketing resulta favorable para posicionar a las empresas y recibir la inversión? Nunca A veces Casi siempre Siempre

Compras

1.11 ¿Es importante contar con una buena herramienta de compras en las MiPymes?

	Nunca
	A veces
	Casi siempre
	Siempre

1.12 ¿Son cruciales los tiempos en las compras para la efectividad de producción en las MiPymes?

	Nunca
	A veces
	Casi siempre
	Siempre

1.13 ¿El marketing resulta favorable para posicionar a las empresas?

	Nunca
	A veces
	Casi siempre
	Siempre

Logística Interna

1.14 ¿La Logística interna debe minimizar errores en las producciones de las MiPymes?

	Nunca
	A veces
	Casi siempre
	Siempre

1.15 ¿De la calidad de los bienes, productos o servicios depende el buen posicionamiento de las MiPymes en el mercado?

	Nunca
	A veces
	Casi siempre
	Siempre

1.16 ¿Las MiPymes deben apoyarse en la herramienta de cadena de valor para buscar el mejor rendimiento en sus operaciones?

	Nunca
	A veces
	Casi siempre
	Siempre

Logística Externa

1.17 ¿Es importante el nivel de cumplimiento y responsabilidad de los proveedores para con las MiPymes?

	Nunca
	A veces
	Casi siempre
	Siempre

1.18 ¿Está de acuerdo que, de la calidad de servicios o insumos para producir, depende el posicionamiento de las MiPymes?

	Nunca
	A veces
	Casi siempre
	Siempre

1.19 ¿Está de acuerdo que para poder cumplir y satisfacer a los clientes la MiPymes debe controlar la logística externa?

	Nunca
	A veces
	Casi siempre
	Siempre

Gestión de Recursos Humanos

1.20 ¿Es importante para las MiPymes contar y retener a personal de confianza y con experiencia?

	Nunca
	A veces
	Casi siempre
	Siempre

1.21 ¿Las MiPymes debe procurar capacitar al personal, tanto en temas trabajo, motivación personal y mejoras?

	Nunca
	A veces
	Casi siempre
	Siempre

1.22 ¿Las MiPymes deben tener políticas flexibles en su empresa en caso de ausencias de personal?

	Nunca
	A veces
	Casi siempre
	Siempre

Muchas gracias por la colaboración.