



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN  
MIPYMES CRAC Y COOPERATIVAS DE PRODUCTORES  
AGRÍCOLAS RURALES EN EL MUNICIPIO DE DANLÍ**

**SUSTENTADO POR:**

**HAROLD ARIEL NUÑEZ NUÑEZ**

**MARLLY LORENA ANDINO ACEITUNO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.**

**MAYO 2021**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR  
MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL  
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADEMICA  
DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S  
CARLA MARIA PANTOJA**

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO  
ANA DEL CARMEN RETTALLY**

**EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN  
MIPYMES CRAC Y COOPERATIVAS DE PRODUCTORES  
AGRÍCOLAS RURALES EN EL MUNICIPIO DE DANLÍ**

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

**MÁSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CARLOS ANTONIO TRIMINIO**

**ASESOR TEMÁTICO  
MANUEL JONATHAN MIRANDA**

**MIEMBROS DE LA TERNA  
TULIO ARNALDO BUESO  
WALTER JEREMÍAS LÓPEZ  
DIANA IVETTE BRIZUELA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2020

HAROLD ARIEL NUÑEZ NUÑEZ  
MARLLY LORENA ANDINO ACEITUNO

TODOS LOS DERECHOS SON RESERVADOS.



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LAS MIPYMES RURALES EN EL MUNICIPIO DE DANLÍ.**

**AUTORES:**

**HAROLD ARIEL NUÑEZ NUÑEZ, MARLLY LORENA ANDINO**

**ACEITUNO**

**Resumen**

Esta investigación evalúa la competitividad de las MIPYMES Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) y cooperativas de productores agrícolas rurales del municipio de Danlí. En los últimos años en el país, varias organizaciones como el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), Competitividad Rural (COMRURAL), Honduras Compite, USAID-Mercados, entre otros, se han dedicado a fortalecer áreas competitivas de las MIPYMES; no obstante, existen muchas limitantes en diversos aspectos desde comerciales, administración, hasta productivos y de calidad. La metodología del estudio es de enfoque cuantitativo, no experimental y diseño transversal, se utilizó el instrumento ya validado por el CDE que consta de 120 ítems y mide la competitividad en siete áreas. Los resultados muestran que más del 60% de las MIPYMES evaluadas de Danlí no cuentan con el nivel de competitividad, posicionándose por debajo de las categorías A y B, que son los niveles de competencia más altos. Además, evidencia las áreas que requieren mayor acompañamiento, entre las cuales destacan: legalidad, mercadeo, Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), organización y administración, principalmente.

Palabras claves: competitividad, MIPYME, evaluación, empresarial, rural



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **EVALUATION OF BUSINESS COMPETITIVENESS IN RURAL MSMEs IN THE MUNICIPALITY OF DANLÍ.**

### **AUTHORS:**

**HAROLD ARIEL NUÑEZ NUÑEZ, MARLLY LORENA ANDINO**

### **ACEITUNO**

### **ABSTRACT**

This research evaluates the competitiveness of the MIPYMES Rural Savings and Credit Banks (CRAC) and cooperatives of rural agricultural producers of the municipality of Danlí. In recent years in the country, various organizations such as the Business Development Center (CDE), Rural Competitiveness (COMRURAL), Honduras Compite, USAID-Mercados, among others, have dedicated themselves to strengthening competitive areas of MSMEs; However, there are many limitations in various aspects from commercial, administration, to production and quality. The methodology of the study is of a quantitative approach, not experimental and a cross-sectional design, the instrument already validated by the CDE was used, which consists of 120 items and measures competitiveness in seven areas. The results show that more than 60% of the evaluated MSMEs of Danlí do not have the level of competitiveness, ranking below categories A and B, which are the highest levels of competition. In addition, it shows the areas that require greater support, among which are: legality, marketing, Information and Communication Technologies (ICTs), organization and administration, mainly.

Keywords: competitiveness, MSME, evaluation, business, rural

## DEDICATORIA

A mi familia por su apoyo incondicional, a todas aquellas personas que influyeron directamente en mi formación académica y que sirvieron de inspiración para continuar con éxito el final de esta carrera.

Marlly Andino.

A mi esposa Hazel, a mi familia por su apoyo incondicional, y todas aquellas personas que influyeron en mí y que sirvieron de inspiración para continuar con éxito el final de esta carrera.

Harold Nuñez

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirnos alcanzar un peldaño profesional más, por darnos sabiduría y entendimiento en nuestras acciones.

A nuestro asesor temático Máster Jonathan Miranda por el aporte de sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de esta investigación.

A nuestro buen compañero y amigo Marlon Orlando Ruiz por su compañía, debates y risas.



# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	6
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	6
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	11
2.1.2.1 EL DESARROLLO DE LAS MIPYMES EN CENTRO AMÉRICA Y HONDURAS.....	11
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO .....	14
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	17
2.2.1 MAPA DE COMPETITIVIDAD DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID).....	17
2.2.2 PERSPECTIVAS DE NORTON Y KAPLAN .....	20
2.2.3 CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (CDE MIPYME) .....	23
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN .....	28
2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	30
2.5 MARCO LEGAL .....	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	32
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	32
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	35
3.1.2 HIPÓTESIS .....	53
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	53
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	54

3.3.1 POBLACIÓN .....	54
3.3.2 MUESTRA.....	54
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	55
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	55
3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO APLICADO .....	56
3.4.1 INSTRUMENTOS .....	56
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	57
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	57
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	58
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	59
4.1 DIAGNÓSTICOS EMPRESARIALES .....	59
4.2 RESULTADOS GENERALES POR VARIABLE.....	82
4.3 ANÁLISIS GENERAL DE LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD .....	93
4.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	94
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	96
1.1 CONCLUSIONES.....	96
1.2 RECOMENDACIONES .....	97
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....	98
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	98
6.2 INTRODUCCIÓN .....	98
6.3 GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN.....	98
6.3.1 PROJECT CHARTER .....	98
6.4 GESTIÓN DEL ALCANCE .....	100
6.4.1 DEFINICIÓN DEL ALCANCE .....	100
6.4.2 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO.....	103
6.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	105
6.6 PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS .....	108
6.7 PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	111
6.8 PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	112
6.8.1 ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	114
6.9 PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES .....	116
6.10 PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS .....	118
6.10.1 RIESGOS PRIORIZADOS.....	122
6.10.2 MITIGACIÓN DE RIESGOS.....	123

6.11 GESTIÓN DE ADQUISICIONES.....	124
6.11.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES .....	126
6.12 GESTIÓN DE INTERESADOS .....	127
BIBLIOGRAFÍA.....	129
ANEXOS.....	140

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA): leyes, políticas e instituciones principales del sector de las MIPYMES .....	10
Tabla 2. Áreas de análisis de la competitividad según Mapa del BID .....	18
Tabla 3. CDE-MIPYME indicadores .....	23
Tabla 4. Clasificación de empresas según puntaje de análisis .....	25
Tabla 5. Puntaje ideal en áreas/indicadores.....	25
Tabla 6. Resumen de variables independientes de las teorías de sustento para determinar competitividad empresarial. ....	27
Tabla 7. Matriz metodológica .....	32
Tabla 8 Operacionalización de variables.....	35
Tabla 9 Muestra MIPYMES en el departamento de Danlí .....	55
Tabla 10 Clasificación de empresas según puntaje de análisis .....	55
Tabla 11 Resumen Caja de Ahorro y Crédito Escuapa.....	60
Tabla 12 Resumen Manos Unidos .....	62
Tabla 13 Resumen CRAC Una Nueva Esperanza .....	63
Tabla 14 Resumen CRAC Luz del Valle .....	65
Tabla 15 Resumen ESMUELJIL.....	67
Tabla 16 Resumen Asociación Agrícola Local Santa María .....	68
Tabla 17 Resumen APAO GALCIMAR.....	70
Tabla 18 Resumen Gualiqueme .....	72
Tabla 19 Resumen Los Cosechadores.....	73
Tabla 20 Resumen CRAC 2000 .....	74
Tabla 21 Resumen Asociación de Productores Bañaderos El Águila.....	76
Tabla 22 Resumen Campesino Cebadilla.....	77
Tabla 23 Resumen El Matazano.....	78
Tabla 24 Resumen Asociativa Campesina El Matazano.....	80
Tabla 25 Resumen Asociación de Productores San Francisco de Escuapa .....	81
Tabla 26 Resumen variable legalización.....	82
Tabla 27 Frecuencias -legalización.....	83

Tabla 28 Estadística descriptiva legalización.....	83
Tabla 29 Resumen variable organización y administración.....	83
Tabla 30 Frecuencias- organización y administración.....	84
Tabla 31 Estadística descriptiva organización y administración.....	84
Tabla 32 Resumen de variable producción y ambiente.....	85
Tabla 33 Frecuencias-producción y ambiente.....	85
Tabla 34 Estadística descriptiva producción y ambiente .....	86
Tabla 35 Resumen de variable análisis financieros.....	86
Tabla 36 Frecuencias- análisis financieros.....	87
Tabla 37 Estadística descriptiva análisis financieros .....	87
Tabla 38 Resumen variable mercadeo y TIC´s .....	87
Tabla 39 Frecuencias- mercadeo y TIC´s.....	88
Tabla 40 Estadística descriptiva mercadeo y TIC´s .....	88
Tabla 41 Resumen de variable recurso humano.....	89
Tabla 42 Frecuencias-recurso humano.....	89
Tabla 43 Estadística descriptiva recurso humano .....	90
Tabla 44 Resumen – equidad de género.....	90
Tabla 45 Frecuencia equidad de género .....	91
Tabla 46 Estadística descriptiva equidad de género.....	91
Tabla 47 Resumen competitividad de MIPYMES, Danlí .....	91
Tabla 48 Promedios generales por variables.....	92
Tabla 49 Resultados de la categorización de competitividad de las MIPYMES rurales de Danlí.	93
Tabla 50 Resumen de las categorías generales de las MIPYMES .....	93
Tabla 51. Estadísticas descriptivas de la competitividad de las empresas. ....	94
Tabla 52 Prueba de hipótesis.....	94
Tabla 53 Parámetros de aceptación.....	94
Tabla 54 Acta de Constitución .....	99
Tabla 55 Descripción del alcance del proyecto.....	101
Tabla 56 Limitaciones del Proyecto .....	102
Tabla 57 Restricciones del proyecto .....	102
Tabla 58 Cronograma de actividades del proyecto .....	105

Tabla 59 Presupuesto .....	109
Tabla 60 Resumen presupuesto .....	110
Tabla 61 Plan de gestión de calidad .....	111
Tabla 62 Matriz RACI.....	114
Tabla 63 Plan de comunicación.....	117
Tabla 64 Estructura de desglose de riesgos (RBS).....	118
Tabla 65 Riesgos probabilidad e impacto .....	120
Tabla 66 Parámetros.....	122
Tabla 67 Plan de contingencias.....	123
Tabla 68 Plan de adquisiciones .....	125
Tabla 69 Políticas de compras.....	126
Tabla 70 Identificación de interesados.....	127
Tabla 71 Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados.....	128
Tabla 72 Gestión de interesados.....	128

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. América Latina y el Caribe: Crecimiento económico y dinámica en la generación de empleo, 2000-2012.....	7
Figura 2. Honduras: número de empleos directos e indirectos generados a partir de un aumento en la demanda final de un millón de dólares, 2013.....	8
Figura 3. América latina: distribución de las empresas según tamaño, 2016 .....	9
Figura 4. El círculo virtuoso de las MIPYMES .....	14
Figura 5. Diagrama trámites para construir una empresa.....	26
Figura 6 Diagrama de variables.....	34
Figura 7 Resultados de MIPYME Caja de Ahorro y Crédito de Escupa .....	59
Figura 8 Resultados de MIPYME Manos Unidos.....	61
Figura 9 Resultados de MIPYME CRAC Una Nueva Esperanza.....	63
Figura 10 Resultados de MIPYME CRAC Luz del Valle .....	65
Figura 11 Resultados de MIPYME ESMUELJIL.....	66
Figura 12 Resultados de MIPYME Asociación Agrícola Local Santa María.....	68
Figura 13 Resultado de MIPYME APAO GALCIMAR .....	70
Figura 14 Resultado de MIPYME Grupo Productores Gualiqueme.....	71
Figura 15 Resultados de MIPYME Grupo Productores Los Cosechadores.....	73
Figura 16 Resultados de MIPYME Caja de Ahorro y Crédito 2000 .....	74
Figura 17 Resultado de MIPYME Asociación de Productores Bañaderos El Águila .....	75
Figura 18 Resultado de MIPYME Campesino Cebadilla .....	76
Figura 19 Resultado de MIPYME Asociativa El Matazano .....	78
Figura 20 Resultado de MIPYME Empresa Asociativa Campesina El Matazano .....	79
Figura 21 Resultado de MIPYME Asociación de Productores San Francisco de Escupa .....	81
Figura 22 Crear la EDT/WBS: Entradas y Salidas.....	103
Figura 23 EDT.....	104
Figura 24 Diagrama de Gantt y ruta crítica.....	107
Figura 25 Organigrama .....	113
Figura 26 Herramientas de comunicación.....	116

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

La presente evaluación de la competitividad empresarial en las MIPYMES rurales en el municipio de Danlí, cuenta con un contexto marcado por una diversidad en la producción de bienes y servicios, desde emprendimientos dedicados a la prestación de servicios financieros con las Cajas de Ahorro y Crédito (CRAC) o la transformación de materia prima o ventas de insumos, hasta la producción de bienes agrícolas, como la venta de hortalizas: tomate, chile, pepinos y la producción de café en las zonas altas (INE, 2013).

El municipio de Danlí, se encuentra en el departamento de El Paraíso con una extensión territorial de 2,563 kilómetros cuadrados, cuenta con 37 aldeas y 775 caseríos. En la actualidad tiene alrededor 214,566 habitantes de los cuales el 49.36% son hombres y el 50.64% son mujeres (INE, 2018).

Bajo las premisas que las MIPYMES hondureñas en general, constituyen entre el 20 y 25% del Producto Interno Bruto (PIB) del país (CONAMIPYME, 2008), y las actividades agrícolas representan la principal fuente de empleo. El realizar esta investigación permitirá entender las economías rurales, el papel de estas empresas en desarrollo y el impacto en las vidas de las familias; así como la importancia de estas para disminuir la migración, mejorar los ingresos y el aumento como consecuencia de la calidad de vida (Minzer, 2019).

Esta investigación evaluará las variables que afectan directamente la competitividad de las MIPYMES rurales, desde legalización, organización y administración, producción y ambiente, el análisis financiero, los métodos de mercadeo, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), hasta el manejo recurso humano y el enfoque de género, para definir un índice de competitividad. Para medir estas áreas en el contexto mundial se encuentran varias metodologías enfocadas como el Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Diagnóstico de Centro de Desarrollo Empresariales (CDE) y metodologías más indeterminadas como el análisis FODA, las Perspectivas de Norton y Kaplan y las cinco fuerzas de Michael Porter.



## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En Honduras tradicionalmente las actividades agrícolas son el motor de desarrollo, según la CEPAL (2010) el sector agropecuario es el más grande generador de ingresos y empleo de la economía hondureña. Aunque en los últimos años el crecimiento de la producción es baja e inconsistente, además de mostrar una competitividad menor.

El municipio de Danlí se caracteriza que más del 54% de la población se dedica a la producción agrícola según el INE (2013). También se encuentran una serie de MIPYMES rurales como: Cajas de Ahorro y Créditos (CRAC), Cooperativas Agrícolas, Asociaciones de Productores de Café, Grupos de Productores, que requieren mejorar su nivel de competir para garantizar sus sostenibilidades (INE, 2018).

Para estas MIPYMES en las zonas rurales de Honduras, hay un bajo rendimiento en aspectos de competitividad que ayuden a potenciar el éxito del negocio. Aunque existen muchos estudios que se realizan a nivel de diagnóstico, quedando una brecha de oportunidad para proponer capacitaciones a las MIPYMES y fortalecer sus áreas más débiles.

En la última década el país ha invertido, en conjunto con cooperantes y Organización No Gubernamental (ONG), en mejorar la competitividad rural enfocada en producción y productividad, con proyectos como Competitividad Rural (COMRURAL), Honduras Compite, USAID-Mercados, entre otros. No obstante, la trayectoria de las MIPYMES rurales, especialmente de este sector se enfrentan a desafíos que incluyen otras áreas como: su estatus legal, la administración de sus negocios y los análisis financieros que estos requieren, sumado a factores desde la gobernanza organizacional, enfoque de género y administración de recursos humanos hasta factores de mercadeo y TIC's.

El aspecto legal también tiene influencia en la comercialización de los productos, ya que muchos canales de comercialización tienen requisitos inherentes, por ejemplo, facturación como lo solicita al Servicio de Administración de Rentas (SAR) desde 2016. Además de esta limitante, el mercadeo y la competencia actual requieren del manejo TIC's para lograr penetrar a la mayoría de los segmentos de mercado actualmente (Rodríguez L. , 2016).

Por otra parte, las MIPYMES tienen el reto de mejorar sus procesos administrativos y los análisis financieros, especialmente en el sector rural, donde las habilidades y los procesos se requieren para lograr una ventaja competitiva, al igual que un fuerte nivel organizativo y gobernanza para tomar decisiones oportunas. Así mismo, el manejo de recursos humanos y el enfoque de equidad de género son factores que requieren atención, muchas de estas empresas no toman en cuenta estos enfoques, lo que a la larga no les permite generar una cultura organizacional alineada con sus objetivos a largo plazo.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

A pesar de que las zonas rurales de municipio de Danlí son productores de bienes y servicios de calidad, estas MIPYMES no cumplen con las expectativas de competitividad esperadas.

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En los últimos años en el país, el gobierno, ONGs y cooperantes internacionales han invertido para mejorar la competitividad rural enfocada en producción y productividad, no obstante, las MIPYMES rurales, especialmente de este sector se enfrenta a desafíos que incluyen otras áreas como: su estatus legal, la administración de sus negocios y los análisis financieros que estos requieren; sumado a factores desde la gobernanza organizacional, enfoque de equidad de género y administración de recursos humanos hasta factores de mercadeo y TIC's.

Según Confederación Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAPYME) y CID Gallup reportaron que, de 257, 422 MIPYMES operando, el 25% no cuentan con ningún tipo de constitución formal, 33% están parcialmente formalizados y solo el 42% cuentan con permiso de operación. En el caso de las MIPYMES rurales se infiere que los porcentajes en estos indicadores legales son menores, a nivel nacional la competitividad es un reto en estas empresas (CONAMIPYME, 2008, pág. 7).

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La competitividad empresarial responde a cómo los negocios pueden producir y vender sus productos con la calidad requerida por el mercado, haciendo el uso eficiente de los recursos y la innovación de su empresa (Koontz & O'Donnell , 2013).

Muchas de las MIPYMES que se establecen en las zonas rurales carecen de formación profesional, ocasionando un desconocimiento de procesos que facilitan y mejoran el rendimiento del negocio, en aspectos que van desde la administración hasta el enfoque de género, y ante eso se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo el desempeño empresarial de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí afecta su nivel de competitividad?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las características de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí?
2. ¿Cuál es el desempeño empresarial de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí?
3. ¿Cuál es el nivel de competitividad de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Según Hernandez Sampieri, et al. (2014) los objetivos de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio.

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el desempeño empresarial de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí para la elaboración de una propuesta de fortalecimiento de capacidades que contribuya en el desarrollo de la competitividad.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar cuáles son las características de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí.

2. Identificar el desempeño empresarial de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí.
3. Determinar el nivel de competitividad de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

En la economía hondureña, las MIPYMES son responsables del 70% de la generación del empleo (Rodríguez, 2020). En zonas rurales en general, la principal fuente empleo es la agricultura. En la economía rural la diversificación de fuentes de trabajo es un reto por la cual la sostenibilidad de los emprendimientos se vuelve indispensable para fortalecer la empleabilidad, disminuir la migración y aumentar la productividad y la transformación de materia prima, generando bienes y servicios que contribuyan a los ingresos familiares y consecuentemente elevar el nivel de vida.

Ante este contexto, se considera oportuno realizar un análisis a las MIPYMES CRAC y cooperativas de productores agrícolas rurales del municipio de Danlí, para determinar el nivel de competitividad e identificar cuáles son las áreas donde existen mayores oportunidades de mejora; para proponer soluciones y/o alternativas para el fortalecimiento de las capacidades y garantizar un nivel de competitividad más alto, que asegure la sostenibilidad a largo plazo de la empresa y al mismo tiempo ser fuentes de empleo para la población vecina de sus municipios.

En la práctica, esta investigación permitirá responder a las exigencias de competitividad empresarial, trayendo un sinnúmero de beneficios para las MIPYMES, por ejemplo, posicionamiento de marca, mejoras en los volúmenes de producción, ventas, aumento de los ingresos económicos, una mejor estructura organizacional y la generación de nuevos empleos; con este estudio, las empresas involucradas tendrán la oportunidad de conocerse y enfocar sus esfuerzos en fortalecer las áreas débiles, para así potenciar el éxito de sus negocios.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para el análisis actual de situación de las MIPYMES rurales se desarrolla el marco teórico en tres niveles, desde el análisis del macroentorno, el microentorno, hasta el análisis interno en el municipio.

#### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Desde la perspectiva del macroentorno se enuncian investigaciones que aportan sustento para realizar este estudio, desde la situación económica y como esta se relaciona con la generación de empleo en la región (CEPAL, 2017).

##### 2.1.1.1 EL EMPLEO, EL INGRESO DE LA REGIÓN EN HONDURAS Y LA INFLUENCIA DE LAS MIPYMES.

En toda Latinoamérica la generación de empleo y el ingreso per cápita son indicadores socio económicos que se vuelven un buen termómetro en el comportamiento de una economía.

A nivel general en la región estos indicadores muestran un ingreso per cápita de 10,600 de dólares de Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) y una tasa de empleo del 39,3%. Honduras, sin embargo, tiene indicadores por debajo del promedio regional con un ingreso per cápita del 6,300 de dólares PPA y una tasa de empleo del 37.2%. Así mismo, estos indicadores económicos, descritos anteriormente, están por debajo de la media, muestran también una diferencia entre el promedio de Latinoamérica en los porcentajes de pobreza absoluta y pobreza relativa, por su parte en la región se muestran porcentajes de 33.1% y 22.3% respectivamente, Honduras sigue una tendencia sobrepasando estos valores promedios con 47.1% y 23.4% correspondientemente (CEPAL, 2017).

Respecto al desempeño del empleo en la región tiene variaciones, como lo muestra la Figura 1, las fuentes de trabajo y la generación de empleo han disminuido; sin embargo, el empleo asalariado mantiene un comportamiento estable, y el trabajo por cuenta propia tiene varias tendencias desde disminuciones, valores negativos y aumentos en años claves.

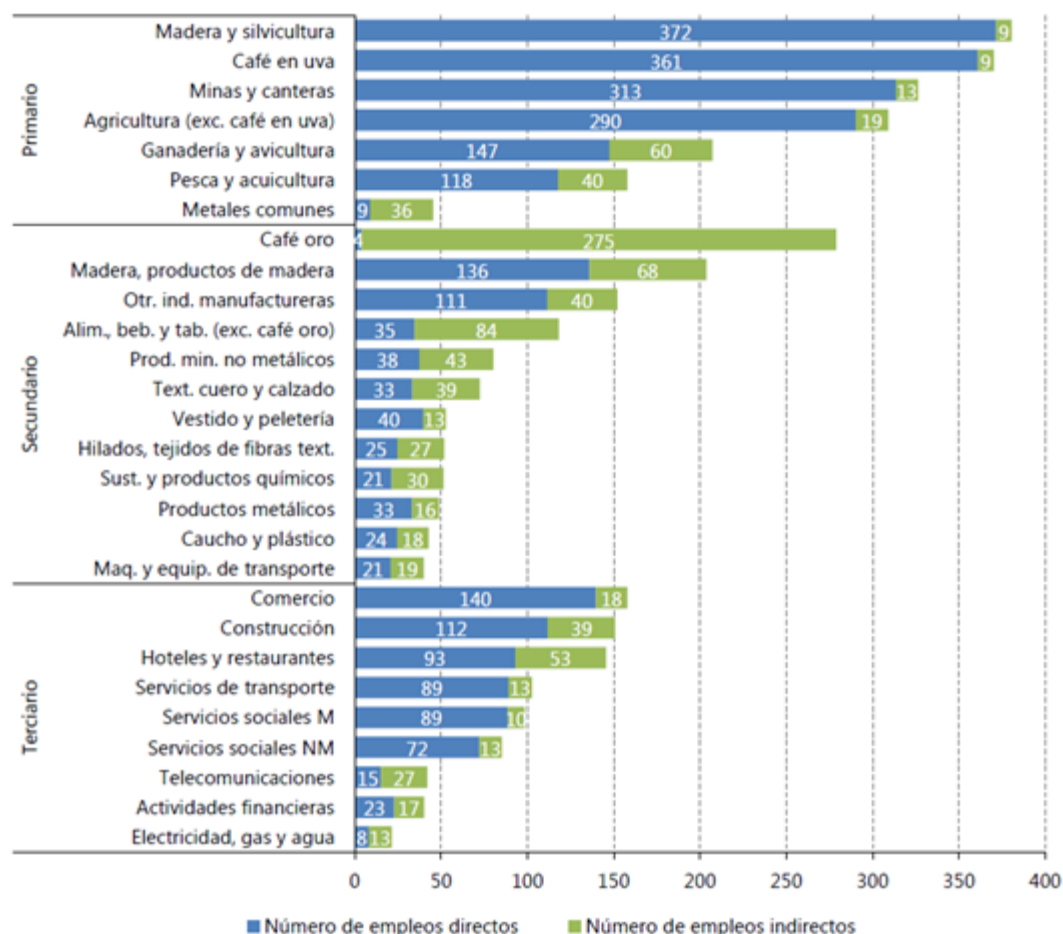


**Figura 1. América Latina y el Caribe: Crecimiento económico y dinámica en la generación de empleo, 2000-2012.**

Fuente: la base de información oficial de los países y de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017)

En Honduras, tradicionalmente la agricultura es el motor de empleo, y actualmente tiene una alta presencia en la distribución de empleo del país con el 24.8%, seguido por las ocupaciones sociales de no mercadeo y mercadeo con el 19.2%, el comercio el 15.6%, la construcción 7.6%, alimentos, bebidas y tabaco en conjunto 4.7%, la ganadería y avicultura 4.4%, el vestido y peletería el 3.6%, estos rubros suman el 79.9% de toda la población empleada. De este total 52.6% circunscribe a empleados asalariados, el 31.7% a trabajos por cuenta propia, el 9.7% a ocupaciones no remuneradas y 6% corresponde a empresarios, empleadores y patronos (Minzer, 2019).

Como se aprecia en la Figura 2, la fuente primaria de generación de empleo se encuentra en los sectores de producción agrícola.



**Figura 2. Honduras: número de empleos directos e indirectos generados a partir de un aumento en la demanda final de un millón de dólares, 2013.**

Fuente: Elaborado base de la matriz de insumo-producto elaborada por el Banco Central de Honduras para 2013 (Minzer, 2019)

Siendo la agricultura la principal fuente empleo, no es una de las áreas que ha mostrado un mayor desarrollo económico, de 2013 a 2017 mostró un crecimiento promedio anual del 4.8%, aún en este contexto, las expectativas son que el sector rural sea más productivo y muestre un verdadero valor agregado, para lo cual, el papel de las MIPYMES rurales se convierte en clave.

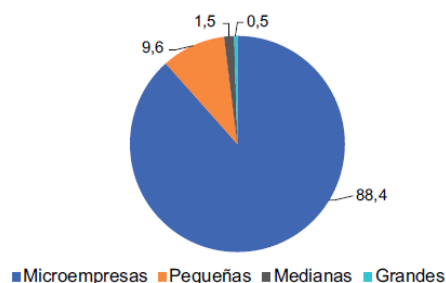
#### 2.1.1.2 LATINOAMÉRICA, MARCO REGULATORIO DE LAS MIPYMES

Según Stumpo (2018), las MIPYMES de la región latinoamericana presentan un gran desafío en mantenerse y desarrollar su competitividad ante las exigencias económicas, superando su frágil

desempeño y promoviendo nuevos retos. Estas empresas, acompañadas de un adecuado marco de políticas, pueden promover cambios en la economía latinoamericana, a través de los siguientes canales:

- Aumentar la productividad a través de la introducción de cambios tecnológicos.
- La apertura de nuevos emprendimientos fomenta la competencia.
- Colaboración con la aglomeración local (generar beneficios competitivos en las zonas de influencia de las MIPYMES).
- Contribuir a la inclusión social al aumentar los ingresos de las MIPYMES y reducir la vulnerabilidad.
- Además, se puede incluir el desarrollo de capacidades de los colaboradores de las empresas.

La economía en general es promovida por estas pequeñas y medianas empresas, en donde los principales rubros destacan: agricultura, comercio, manufactura, hoteles, restaurantes, transporte e inmobiliarias.



**Figura 3. América latina: distribución de las empresas según tamaño, 2016**

Fuente: MIPYMES en América Latina (Stumpo, 2018)

Es importante un marco regulatorio que contenga leyes, políticas e instituciones que reglamenten las actividades de las MIPYMES y contribuyan al desarrollo de sus capacidades, es por eso que muchos países de Latinoamérica han definido cada uno su manera de actuar, como se muestra en la Tabla 1.



**Tabla 1. Países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA): leyes, políticas e instituciones principales del sector de las MIPYMES**

País	Ley principal	Política nacional	Institución
Belice		Belize MSME Policy and Strategy Report	Belize Trade and Investment Development Service (BELTRAIDE)
Costa Rica	Ley No. 8.262, de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (2002) y reformas (2015)	Política Pública de Fomento a la MIPYME y al emprendedurismo (2010-2014)	Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC) - Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME)
El Salvador	Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, Decreto No. 667, de 25 de abril de 2014	Política nacional para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (2013 y revisada en 2014 y modificada en noviembre de 2017)	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
Guatemala	Acuerdo Gubernativo No. 178- 2001, para el Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa	Política Nacional para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (2010)	Ministerio de Economía – Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME
Honduras	Ley de Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa, Decreto No. 135-2008, del 31 de octubre de 2008	Estrategia de la Política Nacional de Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la MIPYME (2010)	Secretaría de Industria y Comercio - Subsecretaría Micro y Pequeña empresa y Sector Social de la Economía - Dirección de Fomento a la MIPYME
Nicaragua	Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley MIPYME), del 8 de febrero de 2008.		Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa de Nicaragua - Dirección General de Pequeños Negocios

País	Ley principal	Política nacional	Institución
Panamá	Ley de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley No. 8-2000); Ley que dicta normas para el fomento a la creación y desarrollo de las MIPYMES (No.33-2000); Ley No. 72-2009, que reforma la Ley No. 8-2000 y la No. 33-2000 sobre las MIPYMES	Plan Estratégico 2015-2019 en apoyo a las MIPYMES y el emprendimiento	Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME)
República Dominicana	Ley No. 488-08 que establece un Régimen Regulatorio para el Desarrollo y la Competitividad de las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (2008)	Estrategia integral de apoyo a las MIPYMES	Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES (MICM) - Viceministerio de Fomento a Pequeña y Mediana Empresa

Fuente: (Pozo, 2018)

En definitiva, lo anterior sirve de base y guía para las empresas, reforzando su estructura organizacional, no obstante, los retos continúan vigentes; la competitividad es una de los más fuertes y siendo una tarea conjunta que se debe realizar con los socios y colaboradores de cada MIPYME.

## 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Desde la perspectiva de microentorno están enumerados los hallazgos en Centro América, y el desarrollo de las MIPYMES en Honduras, desde la organización de iniciativas regionales, nacionales hasta la distribución por departamentos.

### 2.1.2.1 EL DESARROLLO DE LAS MIPYMES EN CENTRO AMÉRICA Y HONDURAS

En la región Centroamérica y el caribe las MIPYMES juegan un papel muy importante en la economía, el informe Regional de Centros de Atención MIPYME resultados 2018, Peña (2018), muestra como a nivel regional se han integrado centros de atención, como una alternativa para mejorar la competitividad. Estos centros conformados en toda la región son para que los gobiernos,

empresas privadas y ONGs aporten desde la promoción de desarrollo de empresas, mejorar su crecimiento económico, innovación y producción, incorporando mejores prácticas en la administración y gestión.

En la región, el Sistema de Integración Centroamericana (SICA) desde el año 2010 viene desarrollando planes estratégicos con el gobierno para fomentar un enfoque de competitividad dirigido a las MIPYMES. En 2018 se encuentra un total de 92 centros de atención, sumados a los proyectos de desarrollo empresarial implementados por la cooperación internacional y gobiernos locales. En Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Honduras respectivamente se encuentran 10, 14, 20 y centros de atención respectivamente (SICA, 2019).

En Honduras las MIPYMES son además, generadoras de al menos 700,000 empleos, desde el año 2010, aportando entre 20 al 25% de PIB (Sánchez Andaur, 2010). Es importante resaltar que el aumento de las MIPYMES se debe a varios factores, dentro de los más recurrentes se encuentra el desempleo, y como se ha revisado en Honduras este va en aumento. Este año hay un incremento debido a la crisis económica de los años 90s y el paso de huracán Mitch en 1998 (Montoya, 2015), que provocó daños en la infraestructura, comercio, agricultura, entre otros; como consecuencia, grandes empresas disminuyeron su personal, lo que significó una gran cantidad de nuevos auto empleos o emprendimientos.

A partir de estos acontecimientos, en la actualidad, según el servicio Nacional de Emprendimiento y Pequeños Negocios (SENPRENDE), en el año 2019 los departamentos con mayor concentración de MIPYMES son: Francisco Morazán 28%, Cortés 19%, Choluteca 9% y Atlántida 9%, y de manera conjunta representan 65% de los emprendimientos del todo el país. Luego, los departamentos con el segundo lugar de concentración son Comayagua 4%, Yoro 5% y El Paraíso 5% (SENPRENDE, 2019).

### 2.1.2.2 APOORTE DE LAS MIPYMES A LA ECONOMÍA HONDUREÑA

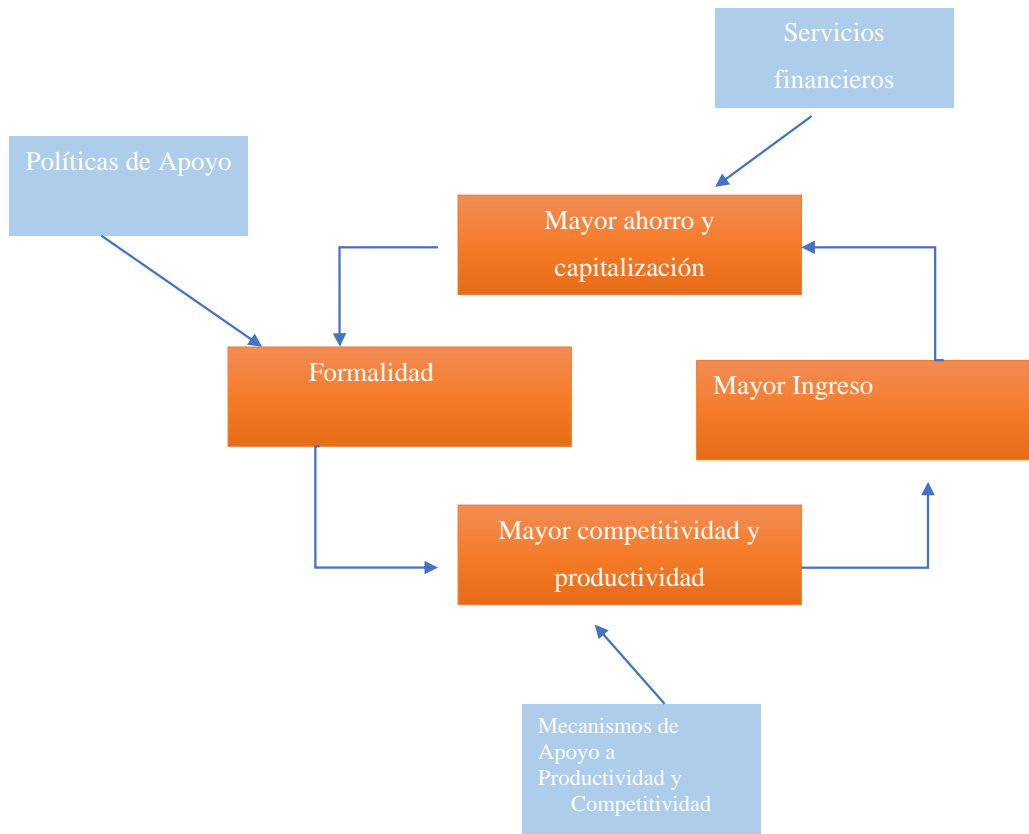
Aún con las limitantes existentes, los emprendimientos contribuyen al desarrollo económico del país, en diferentes aspectos:

- La generación de empleos: las MIPYMES son la principal fuente de empleo, por lo general su fuerza laboral es mano de obra no capacitada; por lo cual su posicionamiento en zonas en donde las grandes empresas no llegan genera oportunidades mayores en esa población.
- Contribución al PIB.
- Aumento de la productividad: empresas con capacidad de adaptar con mayor eficiencia sus servicios y productos.
- Dinamismo económico y flexibilidad: las MIPYMES están en constante desarrollo lo que les permite ser flexibles y adaptarse a las necesidades del mercado.
- Aportación al comercio internacional (como ejemplo de esta tecnología de exportación, se encuentran los agros negocios de Comayagua y los derivados del marañón en el sur).
- Fuente de iniciativa empresarial: promueven la innovación, creatividad y el desarrollo, en especial a los jóvenes (SIC, 2017, pág. 12).

Según CONAMIPYME (2014), las MIPYMES presentan problemáticas en aspectos legales, financieros, organizativos, tecnológicos, además de tener una administración deficiente, provocando la mala gestión del negocio, limitando su crecimiento, acceso a nuevos mercados, entre otros.

Ante tales problemáticas, el gobierno de Honduras ha impulsado estrategias para promover el desarrollo de la competitividad de las MIPYMES, un ejemplo de estas estrategias es la creación del Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) que cuenta con un instrumento de diagnóstico, elaborado en conjunto con socios y consta de 120 ítems; utilizado para la evaluación del estado actual de la empresa y el propósito de su aplicación es determinar cuáles son las áreas que deben fortalecerse para mejorar la competitividad de las MIPYMES.

Es indispensable que las MIPYMES se conviertan en aliadas para impulsar la economía de un país, por lo tanto, se debe establecer un círculo virtuoso que permita este cometido.



**Figura 4. El círculo virtuoso de las MIPYMES**

Fuente: (CONAMIPYME, Estrategia de la política nacional para el fomento y desarrollo de la competitividad de las MiPymes, 2014)

La intervención de políticas, servicios financieros y mecanismos para fortalecer la competitividad y productividad son factores claves para tener éxito en las MIPYMES, en especial a aquellas que se encuentran en zonas rurales.

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno está circunscrito a las MIPYMES del municipio de Danlí especialmente en las zonas urbanas.

### 2.1.3.1 LA SITUACIÓN DE LAS MIPYMES EN EL DEPARTAMENTO DE EL PARAÍSO Y EN EL MUNICIPIO DE DANLÍ.

El municipio de Danlí se encuentra en el departamento de El Paraíso, Honduras; el cual se ha caracterizado por una variedad de productos agrícolas provenientes de las zonas rurales, gracias a la diversidad de relieves en el municipio, desde las zonas bajas productoras de granos básicos y hortalizas, hasta las zonas altas productoras de café y hortalizas de altura.

Además, tiene varias empresas de referentes del sector agrícola que agrupan a varios productores, entre los más destacados se encuentran empresas como ARSAGRO, que es una empresa con más de 25 años y tiene como objetivo el desarrollo socioeconómico de 700 socios organizados en cooperativas y cajas rurales dedicadas a la producción de granos básicos como maíz y frijoles. Esta empresa es un ejemplo en Danlí de comercialización, cuenta con activos gracias a inversiones propias y donaciones por organismos internacionales, lo que la ha catapultado como una referente empresarial, comprador de granos básicos (Adalid Rodríguez, 2016).

Danlí cuenta con una Unidad de Desarrollo Económico Local (UDEL) quien desde 2008 ha desarrollado proyectos que se enfocan en desarrollo de competitividad, en compañía de diversos sectores desde la cooperación Suiza, Word Visión, Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos (CADERH) y Swisscontact de la Unión Europea, con estos últimos han financiado aproximadamente a 8,500 pequeños productores agrícolas (Adalid Rodríguez, 2016).

Así mismo, en un estudio realizado para determinar el éxito o fracaso de las MIPYMES en conjunto con la UDEL del municipio, concluyeron que los factores de éxito que garantiza la sobrevivencia de este emprendimiento radican en el dominio de habilidades administrativas y directivas, este mismo estudio se sugirió desarrollar programas para potenciar la asistencia técnica y supervisión para el desarrollo de estas destrezas (Ruiz Flores, 2018).

En el municipio de Danlí, desde el año 2015 se encuentra en funcionamiento el centro de desarrollo empresarial para la micro, pequeña y mediana empresa (CDE MIPYME región El Paraíso), este centro tiene como objetivos dar asesoría técnica para desarrollar competencias, mejora las dinámicas de negocios de la región (CDE MIPYME , 2020).

Existen otros programas en la zona, que realizan acompañamiento a empresas del sector rural, uno de esto es el Proyecto THRIVE de Word visión, éste contribuirá a mejorar las condiciones de vida de 14,000 familias rurales en situación de vulnerabilidad, en las comunidades del PA Centro-Oriente, Lenca y Nor-Occidente hasta fines del año 2022, para que provean de forma sostenible para 40,000 niños y niñas, mediante la generación de ingresos y la mejora de su resiliencia ante los cambios climáticos (Visión Mundial Honduras, 2019). Además, tiene componentes como accesos a mercados, mejoramiento a la tecnología agrícolas, acceso al financiamiento, gestión de los recursos naturales y resiliencia. Específicamente en el municipio, este proyecto ha impactado a empresas rurales y a sus miembros, mediante el acceso a créditos, comercialización, ahorro hasta inversiones y buenas prácticas agrícolas.

Según un informe de CDE MIPYME regional El Paraíso y Universidad Politécnica de Honduras durante la pandemia registraron el impacto generado en la ciudad de Danlí de 97 empresas, desde las condiciones de operación de las empresas donde 30% de las empresas cerraron temporalmente para luego retomar labores, así mismo un 51% cerró y no volvió a operar en el periodo de cuarentena y solo un 16% no cerró sus operaciones. Este informe también evaluó el impacto en el número de empleado suspendidos y despedidos, donde se suspendieron 190 colaboradores y no se registraron despidos en las MIPYMES. Así mismo, el informe contempla la situación financiera, que expone que 81.4% de las empresas cuenta con prestamos vigentes, lo que representará un reto sus ingresos disminuyen (CDE MIPYME regional El Paraíso y Universidad Politécnica de Honduras , 2020).

Honduras entre el 1 al 16 de noviembre de 2020 fue afectada por dos grandes fenómenos naturales, los huracanes Eta e IOTA, los cuales causaron devastadores daños en diversas zonas del país, generando fuertes impactos económicos y sociales. La Secretaria de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS, 2020) afirma:

La evaluación de la CEPAL estima que los efectos de ambas tormentas se traducen en un impacto de 45.676 millones de lempiras y una reducción de -0,8% en el crecimiento del PIB de este año 2020 que se suma a los efectos causados por la pandemia Covid-19 que está afectando severamente al país. (pág. 1)

La zona de mayor impacto afectada por los huracanes fue el Valle de Sula, no obstante, el departamento de El Paraíso también se vio afectado con inundaciones, derribo de puentes, daños

en el acceso de algunos lugares como Trojes que conduce a Danlí, además de interrumpir los servicios básicos como el agua y la energía (Orellana, 2020). Mismos que afectaron a las MIPYMES rurales de la zona Rodríguez E. (2020) afirma:

Al menos unas 30 mil microempresas ya han desaparecido debido a las inundaciones. Son microempresas que operaban en las viviendas de los microempresarios, donde se generaban pequeños talleres, pulperías, producción de alimentos que normalmente el microempresario salía a distribuir a diferentes polos de la ciudad. (pág. 1)

Estos acontecimientos son un verdadero reto para las MIPYMES, en especial aquellas que han luchado por mantener o aumentar su competitividad empresarial ante las exigencias del mercado, por lo que es oportuno evaluar los aspectos que influyen en la misma y determinar las oportunidades de mejora. En especial por que la empresa rural de Honduras tiene limitantes de acceso terrestre, servicios básico y reducido alcance tecnología.

## 2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Las teorías desde la perspectiva de Carretero (2013), sirven para crear argumentaciones sobre las cuales se fundamenta la relación con el planteamiento del problema. A continuación, se presentan las teorías que son la base para realizar la evaluación de la competitividad de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí.

### 2.2.1 MAPA DE COMPETITIVIDAD DEL BID

Medir la competitividad sirve como punto de partida para análisis que permitan a las MIPYMES avanzar en diferentes aspectos. Cabrera Martinez, Lopez & Ramirez (2011) afirman que:

El mapa de competitividad es una herramienta de diagnóstico desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial frente a la competitividad e identificar las áreas en las que presenta fortaleza y aquellas en las que tiene debilidad. (p.29)

Esta herramienta de diagnóstico se enfoca principalmente en el estudio exhaustivo de las de las siguientes áreas:



**Tabla 2. Áreas de análisis de la competitividad según Mapa del BID**

Áreas de competitividad	Definición	Categorías
Planeación estratégica	Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009).	Planes estratégicos: ventas, producción, finanzas. Gestión de riesgos
Producción	La producción es una actividad dirigida a la satisfacción de las necesidades humanas, a través del procesamiento de las materias primas, hasta generar productos o mercancías, que serán intercambiadas dentro del mercado (Quiroa, 2020).	Plan de proceso y producción Capacidad de producción Productos Proveedores Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura
Cadena de Valor	Una cadena de valor describe la gama de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasando por las fases intermedias de la producción y la entrega, hasta los consumidores y su disposición final después de su uso (Sievers, 2016).	Lista de procesos Fases de producción Consumidores finales
Aseguramiento de la calidad	Son las actividades que se llevan a cabo para ofrecer un producto final libre de defectos y que satisfaga las necesidades del cliente. Involucra procesos de inspección y control de calidad (Coello, s.f.).	Control de calidad Auditorias
Comercialización	Las MIPYMES tienen el reto de afrontar la competitividad y adaptarse a las exigencias de los clientes en los mercados locales, porque al ser pequeñas existe una mayor conexión con el consumidor. Los recursos de comercialización que crean ventajas competitivas son: la marca, la relación con los clientes, posicionamiento de mercado que son construidos a largo plazo (García, Milla Tor, & Tapia Sánchez, 2013).	Mercado Nacional Ventas Servicios Distribución Producto, Competencia y mercadeo. Canales de distribución

<b>Áreas de competitividad</b>	<b>Definición</b>	<b>Categorías</b>
Finanzas	La información financiera permite la toma de decisiones oportunas para la empresa, éstas llevan una planeación a corto plazo que permitan prevenir las necesidades de liquidez y que la empresa pueda seguir sin restricciones (García, Milla Tor, & Tapia Sánchez, 2013).	Presupuestos Contabilidad Normas legales y tributarios
Talento Humano	Las empresas logran ser competitivas por la preparación, habilidades y el desempeño de sus colaboradores. Es necesario que las empresas cuenten con políticas de selección adecuadas de personal, la formación constante de los empleados, el ambiente laboral, salario emocional, reconocimientos e incentivos, para que exista una motivación y este se convierta en un factor determinante para la competitividad (Rubio Bañón & Aragón Sánchez, 2002).	Estructura organizativa Políticas de selección de personal Procesos de capacitación Cultura organizacional
Gestión Ambiental	El uso responsable de los recursos naturales es un deber de todos, es por eso que las autoridades y empresas deben adoptar políticas y estrategias que: 1) utilicen de forma eficiente los recursos; 2) permitan un manejo racional de los productos químicos; 3) incorporen costos ambientales; 4) reduzcan la contaminación. Todo esto para el fomento del cuidado y la concientización ambiental (García, Milla Tor, & Tapia Sánchez, 2013).	Políticas para el cuidado ambiental Estrategias para concientizar/ reciclaje Educación ambiental Manejo de residuos Uso eficiente de los recursos naturales Evaluación del impacto ambiental
Sistemas de información	Es el conjunto de recursos que sirven como soporte para la captación, transformación y comunicación de la información. Según García I., (2018), los sistemas de gestión de la información empresarial deben adaptarse a las necesidades exactas de cada compañía y a su estructura organizativa.	Medios de comunicación Hardware y software de información Procesos: entradas y salidas

Fuente: elaboración propia con base en (García M. L., 2012).

### 2.2.2 PERSPECTIVAS DE NORTON Y KAPLAN

Las empresas que se consideran más competitivas, por lo general emplean estrategias que ayudan a ese cometido, respondiendo a las exigencias del mercado, necesidades y gustos de los clientes y el manejo de los recursos financieros.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de la empresa, además es un componente del “sistema de información” de la dirección. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan herramientas que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y partes interesadas externas, los resultados y a los impulsores que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y objetivos estratégicos. (Suarez, 2010). El CMI integra cuatro perspectivas: perspectiva de clientes, perspectiva financiera, perspectiva procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento; mismas que pueden contener indicadores con los cuales se determine la competitividad de la empresa.

**Perspectiva Clientes:** Identifica segmentos de mercado, indicadores como la satisfacción del cliente, retención, adquisición de nuevos clientes, precios competitivos, entrega de productos con cero defectos.

**Perspectiva Financiera:** Kaplan & Norton (2004) sostienen que el vínculo indirecto entre operaciones mejoradas y desempeño financiero tiene lugar cuando las empresas mejoren el precio, la calidad y entregas a sus clientes. Teniendo como resultado mayores ingresos proveniente de clientes satisfechos, así como oportunidades para captar clientes de la competencia en segmentos de mercado sensibles al precio y al valor ofrecido.

**Perspectiva de Procesos Internos:** Identifican procesos críticos que permiten entregar a la unidad de negocios una propuesta de valor. Se analiza el foco hacia el cliente, la excelencia, misma que incluye la gestión de riesgo, el liderazgo, comprender la necesidad del cliente; y la excelencia operacional que procura mejorar los procesos de comunicación y ayuda a cumplir con los procesos de gestión de riesgo.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: la capacidad y habilidades de los empleados mejoran los procesos en las operaciones, estos a su vez en el aumento de ventas e ingresos. Según Kaplan & Norton (2004) los objetivos principales de esta perspectiva son: desarrollar las habilidades en gestión de calidad y mejora de procesos; tecnología que faciliten los procesos y la satisfacción del cliente y la cultura de la mejora continua.

### 2.2.3 TEORÍAS DE COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER

Michael Porter, es un economista y profesor de Harvard Business School, famoso por desarrollar la matriz de las 5 fuerzas que llevan su nombre: Porter. Además, introduce el concepto de ventaja competitiva, una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición superior al resto (Cepymenews, 2020).

#### 2.2.3.1 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Según Porter (2008), la fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

1. Amenaza de nuevos competidores: los nuevos entrantes introducen nuevas capacidades y deseo de adquirir participación de mercado, por lo tanto, ejercer presión especialmente en los costos, precios y la inversión para competir.
2. Poder de los proveedores: los proveedores poderosos son capaces de influir en la rentabilidad de la empresa, ya que capturan un gran valor para sí mismos, cobrando precios altos y restringiendo a la empresa en los costos o calidad de productos.
3. La amenaza de los sustitutos: un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto, mediante formas distintas. Cuando la amenaza del sustituto es muy alta, se ve afectada la rentabilidad de la empresa, colocando un techo sobre los precios.
4. El poder de los compradores: los clientes poderosos, son capaces de hacer que los precios bajen, exigir mejor calidad y, además, tienen poder de negociación, el cual utilizan especialmente para lograr la reducción de precios.

5. La rivalidad entre competidores existentes: es la fuerza con que las empresas responden con acciones: diferenciación de productos, inversiones a capital, tecnología e innovación, entre otros, para fortalecer o mantener su posicionamiento en el mercado (Porter, 2008).

### 2.2.3.2 MODELO DE DIAMANTE

Según Morffe (s.f.) el diamante de Porter, es un modelo que explica por qué alcanza el éxito una nación, un sector industrial o una empresa en particular, de acuerdo a cuatro atributos genéricos y dos variables relacionadas (factores casuales o fortuitos y acción del gobierno), los cuales conforman y determinan el entorno en que se ha de competir.

Los atributos genéricos representan el marco contextual y determinan las ventajas competitivas que es posible alcanzar en un momento determinado:

1. Condiciones de los factores: se refiere a la posición que tiene la nación con respecto a mano de obra e infraestructura, que son necesarias para competir.
2. Condiciones de la demanda: el conocimiento de la demanda interna, esto proporciona ventaja porque brinda información a las empresas locales sobre sus necesidades, dándoles ventajas ante sus rivales extranjeros.
3. Industrias correlativas o coadyuvantes. La presencia o ausencia en el país de proveedores e industrias correlacionadas competitivas a nivel internacional.
4. Estrategia de la empresa, estructura y competencia. Las condiciones vigentes en un país para crear, organizar y gestionar empresas de un sector, así como su rivalidad. (Porter, 2007)

Las otras dos variables que pueden influir son:

1. Acontecimientos causales: son condiciones que están fuera del control de la empresa y en algunas ocasiones hasta del gobierno de un país. Estos elementos fortuitos están asociados a nuevos inventos, acontecimientos políticos externos, entre otros; mismos que pueden alterar y dar una nueva forma de estructura al sector, lo que permite la oportunidad para que empresas extranjeras, ocupen puestos de empresas locales.

2. Acciones del gobierno: políticas económicas, decisiones y actuaciones de carácter gubernamental que pueden favorecer o deteriorar la ventaja nacional (Morffe, s.f.).

#### 2.2.4 CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (CDE MIPYME)

En Honduras existen Centros donde se presta orientación a los pequeños empresarios, en aspectos que van desde asistencia técnica hasta diagnósticos de competitividad completos.

El Centro de Desarrollo Empresarial de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CDE MIPYME) se define como una estructura público-privada-académica que se convierte en el modelo de generación de desarrollo empresarial en la región priorizada de acuerdo a la Ley Plan de Nación y Visión de País. Además, goza de autonomía. (SDE S. d., 2017, pág. 12)

Estos Centros ofrecen servicios de asistencia técnica para aumentar la gestión empresarial, logrando el fortalecimiento empresarial y el aumento de la competitividad ante otras empresas. Además, la formalización de la MIPYME ayuda al acceso de financiamiento, contribuye al mejoramiento de los procesos de información, posicionamiento de mercado y a la generación de nuevos empleos, estos que son pilares fundamentales para el crecimiento económico de las familias en zonas rurales.

La creación del CDE-MIPYME tiene antecedentes desde el año 2011, teniendo como modelo los implantados en Estados Unidos como el Small Business Development Centers (SBDC) y otros realizados en El Salvador a través de CONAMYPE (SDE S. d., 2017).

Para medir la competitividad, El CDE MIPYME ha establecido los siguientes indicadores conforme a sus objetivos ya previstos.

**Tabla 3. CDE-MIPYME indicadores**

Objetivo	Indicadores Estratégicos.	Indicadores de cumplimiento
Contribuir a la dinamización de las economías locales y a la creación o mejoramiento de los	Alcanzar la formalización de la MIPYME	Aumento en el número de MIPYMES con capacidad de manejar registros contables, reportes anuales de ventas, reportes sobre volúmenes de ventas y utilidades. Asimismo,

Objetivo	Indicadores Estratégicos.	Indicadores de cumplimiento
tejidos productivos, acercando los servicios de desarrollo empresarial a emprendedores, micro, pequeña y mediana empresa con potencial de crecimiento y productividad en todo el país.		podrán tener su declaración jurada sobre el pago de impuestos.
		MIPYMES con documento de constitución legal.
		MIPYMES que puedan o tengan la capacidad de pagar salario mínimo según lo establecido por la Ley, más los beneficios sociales como el IHSS, INFOP, RAP, etc.
	Creación de cadenas de valor	Asociatividad de MIPYMES para la creación de cadenas. Lista de procesos Fases de producción Consumidores finales
	Atención de temas de equidad de género	Planes estratégicos Participación de la mujer en la toma de decisiones Diferenciación de espacios y uniformes para hombres y mujeres
	Garantizar la mejora de la MIPYME	Clasificación de categorías de empresas: Empresa D -entre 0 y 60 Empresa C- entre 61 y 70 Empresa B- entre 71- 90 Empresa A- entre 91 y 100 Propuestas de fortalecimiento para mejorar la competitividad empresarial rural.
	Incrementar la producción y la productividad de la MIPYME.	Estándares de producción Diagrama de flujo de proceso Política de proveedores Control de calidad Seguridad
Incrementar el número de empresas que exportan.	Análisis de mercados (plaza, precio, promoción, clientes) Sistemas Hardware y Software Publicidad	

Fuente: elaboración propia con base en (CDE MIPYME , 2020)

Puntualmente se estudian siete áreas, mediante la aplicación de un cuestionario que permite evaluar el nivel de cada MIPYME, resultando así una calificación total que determina la clasificación de las empresas según CDE-MIPYME.

**Tabla 4. Clasificación de empresas según puntaje de análisis**

Descripción	Puntuación Min.	Puntuación Max.
Empresa D	0	60
Empresa C	61	70
Empresa B	71	90
Empresa A	91	100

Fuente: (MIPYME, 2020)

**Tabla 5. Puntaje ideal en áreas/indicadores**

Área	Porcentaje
Organización y administración	15%
Análisis financiero	15%
Producción y ambiente	15%
Mercadeo	15%
Recurso humano	15%
Legalización	15%
Equidad de Género	10%
Total	100%

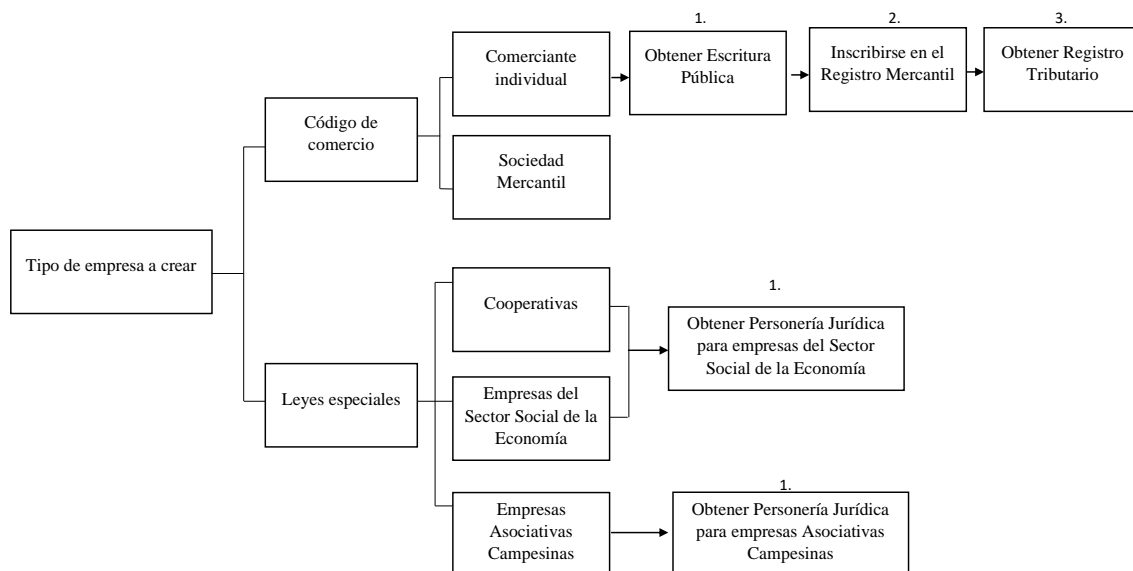
Fuente: (MIPYME, 2020)

Los puntajes son obtenidos de la aplicación de un instrumento que consta de 120 preguntas que son distribuidas en las áreas antes descritas.

#### 2.2.4.1 VARIABLES INDEPENDIENTES

Legalización: legalizarse es aceptar las reglas que aseguran la convivencia y ajustar el comportamiento a esas reglas (CCB, 2019). El CDE-MIPYME lo analiza desde la perspectiva de figuras legales como ser: RTN, empresa constituida; registros legales, como personaría jurídica, si es parte de una asociación o cooperativa; permisos legales y licencias éstos últimos dependen de cada rubro del negocio. A continuación, un diagrama donde se muestran los trámites a realizar para constituir una empresa en Honduras.





**Figura 5. Diagrama trámites para construir una empresa**

Fuente: (Comité de Entorno Institucional y Legal,ST-CONAMIPYME., 2006)

**Organización:** se refiere a los sistemas administrativos diseñados para alcanzar las metas y objetivos con el apoyo de las destrezas y habilidades del ser humano (Pacheco, 2020).

**Administración:** visualizar el futuro y trazar el programa de acción, coordinar procesos y vigilar que todo se haga con las reglas ya establecidas (Luis Miguel Cueva, 2007).

**Producción y ambiente:** la producción implica la conversión de recursos, en un producto tangible, en el caso de los servicios implica la conversión de los recursos en un resultado intangible (Adam Jr. & Ebert). Por otra parte, Muriel (2006) define la gestión ambiental como toda intervención que busque la adecuada relación entre la sociedad y su entorno natural.

**Análisis financiero:** el análisis financiero es un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten analizar los estados financieros de una empresa para conocer su realidad económica y como se espera que evolucione en el futuro (Lorenzana, 2020).

Mercadeo: “el marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general” (American Marketing Association, 2017).

TIC’s: Omar M. (2019) describe las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC’s) como aquellas cuya base se centra en los campos de la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones, para dar paso a la creación de nuevas formas de comunicación.

Recursos Humanos: conjunto de personas parte de una empresa que constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología (Chiavenato, 2011).

Equidad de género: conjunto de procedimientos y prácticas de gestión organizacional cuyo fin es transformar el manejo de los recursos humanos y los procesos organizacionales, para garantizar un mayor grado de igualdad de oportunidades, de trato y de resultados entre trabajadores y trabajadoras. (PNUD, 2010). Uno de los principales objetivos es reducir la brecha de desigualdad entre hombres y mujeres dentro de las Organizaciones y su poder en la toma de decisiones.

Todas las teorías de sustento han tomado diferentes variedades para medir la competitividad empresarial, desde el planteamiento estratégico, producción, gestión ambiental hasta administración como variables independientes para medir la competitividad.

**Tabla 6. Resumen de variables independientes de las teorías de sustento para determinar competitividad empresarial.**

VARIABLES DE COMPETITIVIDAD	MAPA DE COMPETITIVIDAD DEL BID	PERSPECTIVAS NORTON Y KAPLAN	DIAGNOSTICO CDE.	FUERZAS DE PORTER
Planeación estratégica	x	x		
Producción	x	x	x	x
Cadena de Valor	x	x		x
Aseguramiento de la calidad	x	x		x
Comercialización	x	x	x	x
Finanzas	x	x	x	x
Talento Humano	x	x	x	
Gestión Ambiental	x		x	
Sistemas de información	x		x	x

VARIABLES DE COMPETITIVIDAD	MAPA DE COMPETITIVIDAD DEL BID	PERSPECTIVAS NORTON Y KAPLAN	DIAGNOSTICO CDE.	FUERZAS DE PORTER
Legalización			x	
Administración		x	x	x

Fuente: elaboración propia, con bases en (CDE MIPYME , 2020; Kaplan & Norton, 2004; Porter, 2007)

En el contexto del municipio de Danlí y a existencia de un centro de atención de MIPYMES CDE proporciona una oportunidad para alinear los esfuerzos para la creación de un plan de fortalecimiento que las capacidades para mejorar su nivel competitividad.

### 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

MIPYMES: Las definiciones de MIPYMES pueden variar del contexto o país donde se desarrollen, por ejemplo, algunos países como Nicaragua y El Salvador lo determinan según las variables de cantidad de empleados y volumen de ventas; otros por su parte además consideran el valor de sus activos.

En Honduras la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (La Gaceta, 2009) precisa a “las MIPYMES como el conjunto de empresas de tamaño micro, pequeña y mediano, de los sectores urbanos y rural” (p.3). Para definir los tamaños de cada una se considerando los siguientes criterios respecto al número de empleados y la categoría correspondiente: Microempresa de 1 a 10 empleados, Pequeña Empresa de 11 a 50 empleados y Mediana Empresa de 51 a 150 empleados.

**Empresa:** es una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes y servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados (García J. , 2000).

**Autoempleo:** constituir su propia empresa, genera un autoempleo que Alles (2005) define como una actividad que se realiza de forma independiente como alternativa a un empleo, tiene sus similitudes y diferencia con un microemprendimiento, no obstante, una actividad que comienza como autoempleo, puede transformarse en una empresa pequeña o grande, según las circunstancias.

Competitividad Empresarial: para conocer el nivel de éxito de las empresas es necesario determinar su nivel de competitividad empresarial que, según Murillo, et al. (2004) esta deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y organización (reflejados en el precio y en la calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico.

Mientras que una empresa agrícola es aquella que según Pérez (2017) son las que satisfacen de recursos naturales alimenticios al país.

Cajas de ahorro y crédito rural: “es una organización comunitaria integrada por hombres, mujeres y/o niños (as) que mantienen fuertes relaciones de confianza, solidaridad, transparencia y democracia en la toma de decisiones, para ofrecer servicios de ahorro y crédito a sus asociados y ahorrantes particulares” (FONADERS, PNUD, & Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Des, 2006, pág. 10).

Cooperativa Agrícolas: en las zonas rurales también son comunes las Cooperativa Agrícolas, que FAO (2012) define como “una asociación autónoma de mujeres y hombre unidos voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales” (p.2). Las cooperativas ofrecen a los pequeños productores agrícolas oportunidades y un amplio abanico de servicios, que van desde el acceso a mercado, información, comunicación y tecnología, capacitaciones y el acceso a créditos.

MIPYMES Agrícolas: son el conjunto de micro, pequeña y mediana empresas que generan empleos en las zonas rurales y permiten abastecer de producto agrícolas al mercado. Por lo general, cuentan con una deficiente organización administrativa, porque son manejadas como un patrimonio familiar y no precisamente como una empresa; lo cual le resta competitividad, les dificulta mantenerse en el mercado y puede frenar oportunidades como el fortalecimiento de capacidades, posicionamiento de su marca, acceder a préstamos y servicios financieros dirigidos especialmente para apoyar a los emprendimientos (Plaza Zambrano & Blanco Campins, 2015).

Rural: perteneciente o relativo a la vida del campo y a sus labores (RAE, 2020).

## 2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

El Centro de Desarrollo Empresarial de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CDE MIPYME) cuenta con instrumentos que miden las áreas de: legalización, organización y administración, producción y ambiente, análisis financiero, mercadeo y TIC's, recursos humanos y género, con un total de 120 preguntas (ver anexo 1 pág. 140).

Se decidió utilizarlo ya que es un instrumento validado, además responde a las necesidades de investigación del presente estudio.

## 2.5 MARCO LEGAL

Las MIPYMES necesitan condiciones favorables para poder operar y ser competitivas; es por lo que el aspecto de legalidad juega un papel indispensable para lograr este cometido. La falta de legalidad puede causar problemas de seguridad social, comercial y laboral además limita el acceso a incentivos como ser créditos, capacitaciones, apoyo técnico, etc. creando así una restricción para estos negocios (CENPROMYPE, 2014).

Honduras con el fin de promover y fortalecer los emprendimientos ha establecido la Estrategia de la Política Nacional de Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, el cual contempla proyectos y propuestas estratégicas para las MIPYMES. El Proyecto "Propuestas Legislativas" tiene como objetivo analizar el marco legal y normativo existente para crear condiciones jurídicas adecuadas para contribuir al fomento de la competitividad de las empresas.

Bajo la perspectiva de SICA (2014) mejorar el entorno institucional y legal debe ser armonizar todo el conjunto de políticas nacionales y sectoriales que funcionan en el país, para despejar el marco regulatorio en base el cual debe operar la MIPYME. El país ha emitido leyes que respalden esa iniciativa mediante dos principales decretos:

Decreto No 135-2008 Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Uno de los deberes del Estado es velar por el desarrollo de todos los sectores de producción, mismos que ayudan a impulsar la economía y reducir los niveles de

pobreza. Por lo tanto, las micro, pequeñas y medianas empresas son un eje esencial para la creación de oportunidades y la generación de empleos. El presente decreto pretende asegurar la implementación de políticas, programas, proyectos, apoyo tecnológico y asesoría técnica que favorezcan el desarrollo de las MIPYMES en Honduras (La Gaceta, 2009).

Decreto No. 145-2018 Ley de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. Las MIPYMES son el motor de la economía, es por eso que debe estar regulada y formalizada para que contribuya al fortalecimiento del país generando empleo y la aportación tributaria al Fisco. Además, establecen las directrices para que los emprendimientos se formalicen cumpliendo con lo señalado en la Ley (La Gaceta, 2018).

Decreto No. 193-85 Ley del Sector Social de la Economía: el sector social de la economía está integrado por asociaciones, cooperativas, empresas campesinas y todas aquellas que se dediquen a la producción y comercialización de bienes y productos. Esta ley garantiza la libertad y el derecho de todos los hondureños a fomentar sus emprendimientos, además de acompañarle en los procesos legales ante representantes en las organizaciones y proteger los derechos de sus empleados (La Gaceta, 1985).

Para la apertura de una empresa en Honduras, Claros (2014) presenta los pasos puntuales a seguir (algunas licencias pueden variar según el rubro de la empresa):

1. Obtener una escritura publica
2. Publicar un aviso de declaración
3. Inscripción en el Registro Mercantil
4. Solicitud del Registro Tributario Nacional

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La matriz de congruencia o congruencia metodológica es una herramienta que brinda la oportunidad de abreviar el tiempo dedicado a la investigación, su utilidad permite organizar las etapas del proceso de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas (Oscar Hugo Pedraza Rendon, pág. 313).

Para establecer coherencia y una línea metodológica, que desarrolle una congruente definición del problema, las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos hasta las variables, se realiza la siguiente matriz, un cuadro resumido que permite organizar cada una de las etapas.

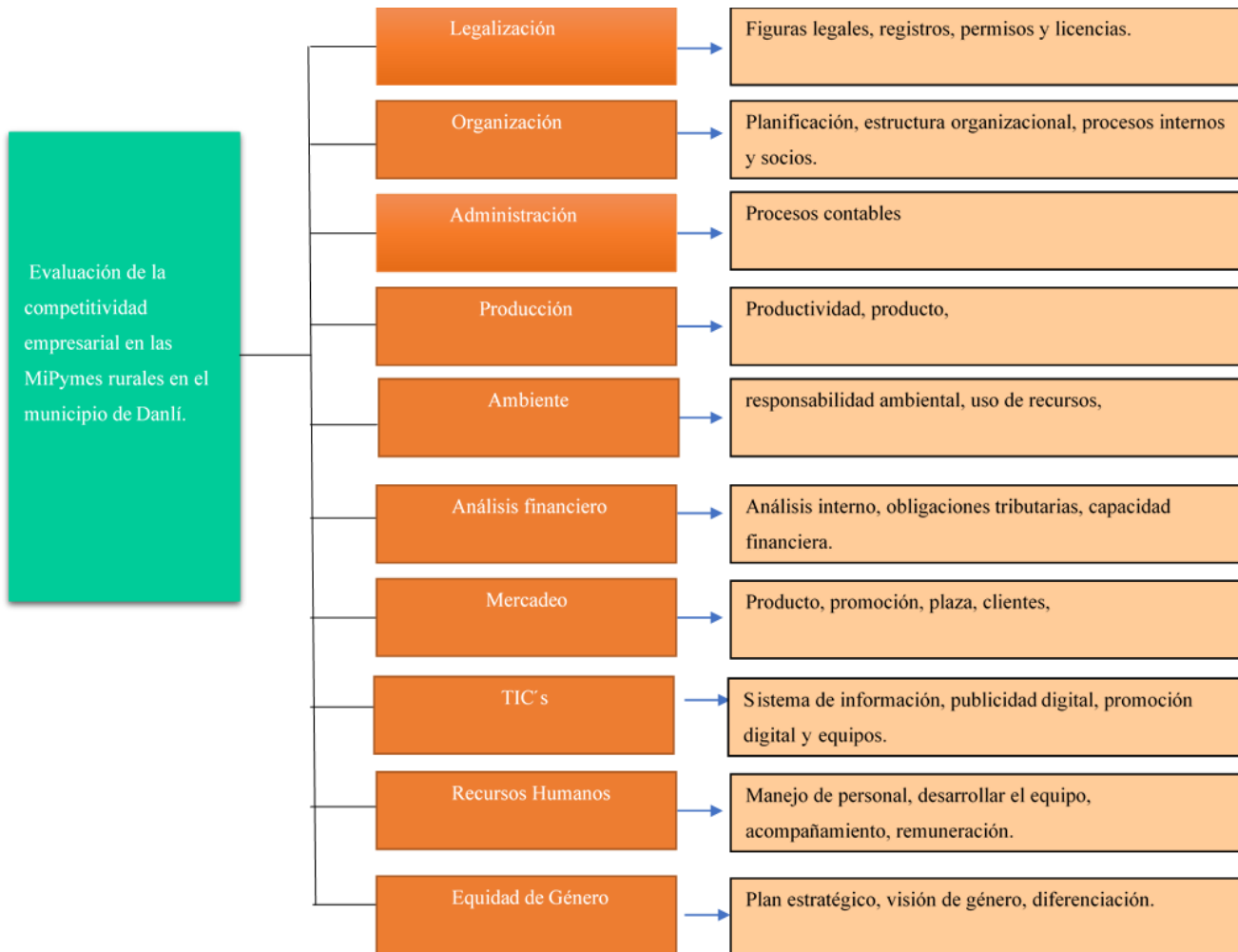
**Tabla 7. Matriz metodológica**

Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
		General	Específicos	Independiente	Dependiente
¿Cómo el desempeño empresarial de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí afecta su nivel de competitividad?	1. ¿Cuáles son las características de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí?	Evaluar el desempeño empresarial de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí para la elaboración de una propuesta de fortalecimiento de capacidades que contribuya en el desarrollo de la competitividad.	1. Identificar cuáles son las características de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí.	Legalización Organización Equidad de género	Competitividad
	2. ¿Cuál es el desempeño empresarial de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí?		2. Identificar el desempeño empresarial de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí.	Producción Ambiente Administración Análisis financieros Mercadeo TIC's Recursos humanos	

	3. ¿Cuál es el nivel de competitividad de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí?		3.Determinar el nivel de competitividad de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí.	
--	---	--	--	--

Fuente: elaboración propia





**Figura 6 Diagrama de variables**

Fuente: elaboración propia

### 3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 8 Operacionalización de variables**

Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
Legalización	Legalizarse es aceptar las reglas que aseguran la convivencia y ajustar el comportamiento a esas reglas (CCB, 2019).	Es la aplicación de normas y registros legales, además de permisos y licencias con las que debe contar una empresa para considerarse legalmente constituida.	Figuras legales	RTN persona natural/ RTN persona jurídica	¿Tiene(n) el/los empresarios(s)/ socios de la empresa/ organización/ cooperativa/ RTN de persona natural?	No aplica No En proceso Sí
				Constitución	¿Está constituida legalmente la empresa/ organización/ cooperativa?	No aplica No En proceso Sí
				Cuenta bancaria propia	¿Tiene la empresa/ organización/ cooperativa cuenta bancaria propia (corriente/cheques)?	No aplica No En proceso Sí
				Boletas de facturación	¿Cuenta con sistema de facturación CAI/ boletas de facturación, en uso y vigente?	No aplica No En proceso Sí
			Registros legales	Actualización personería jurídica	¿Está registrada/ inscrita la personalidad jurídica y la actualiza periódicamente en: empresa (registro mercantil/IP) / organización (SDE-ODSSE) / cooperativa (CONSUCCOOP)/ empresa campesina (SAG/INA)?	No aplica No En proceso Sí
				Afiliación	¿Está la empresa/ organización/ cooperativa: afiliada/ registrada en un organismo de integración/ representación/ otro?	No aplica No En proceso Sí
				Informes anuales	¿Está la empresa/ organización/ cooperativa al día en la presentación de informes anuales, cambios de junta	No aplica No

Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
					directiva, modificación de estatutos y de ingreso de nuevos socios(as)?	En Proceso Sí
			Permisos	Permiso de operación	¿Tiene la empresa/ organización/ cooperativa/ permiso de operación municipal vigente?	No aplica No En proceso Sí
				Libros contables	¿Tiene la empresa/ organización/ cooperativa libros contables y de actas autorizados?	No aplica No En proceso Sí
			Licencias	Licencia sanitaria	¿Posee licencia sanitaria para operar su planta? (aplica solamente para empresas de alimentos y de interés sanitario).	No aplica No En proceso Sí
				Registro sanitario	¿Sus productos tienen registro sanitario? (aplica solamente en el caso de las empresas enfocadas en productos de interés sanitario que pueden ser fabricados, importados, envasados o expedidos).	No aplica No En proceso Sí
				Código de barra	¿Su(s) producto(s) poseen código de barras? (aplica para todos productos tangibles susceptibles de venta al por mayor y menor y que son inventariables y son dispuestos al consumidor mediante envolturas, recipientes (plástico, vidrio, cartón, otros).	No aplica No En proceso Sí
				Certificado Fito zoosanitario	¿Posee la empresa certificado Fito zoosanitario para acreditar inocuidad del producto con fines de exportación?	No aplica No En proceso Sí

Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
Organización	Se refiere a los sistemas de organización diseñados para alcanzar las metas y objetivos con el apoyo de las destrezas y habilidades del ser humano (Pacheco, 2020).	La empresa cuenta con evidencia de planificación periódica y estratégica; además de contar con una estructura organizativa bien definida, reglas internas de la organización y procedimientos de cómo hacer sus actividades.	Planificación	Planes semanales, quincenales, mensuales	¿Cuenta la empresa con plan de trabajo semanal/ quincenal/ mensual/ trimestral/ semestral/ anual?	No aplica No En proceso Sí
				Plan Estratégico	¿Cuenta la empresa con plan estratégico de desarrollo?	No aplica No En proceso Sí
				Presupuesto	¿Cuenta o elabora la empresa presupuesto semanal/ quincenal/ mensual/ trimestral/ semestral/ anual?	No aplica No En proceso Sí
			Estructura Organizacional	Organigrama	¿Cuenta su empresa con un organigrama publicado en un lugar visible para sus trabajadores?	No aplica No En proceso Sí
			Procesos internos	Reglamento interno	¿Cuenta su empresa con un Reglamento Interno de Trabajo?	No aplica No En proceso Sí
				Manual de procedimientos	¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos administrativos y contables?	No aplica No En proceso Sí
			Socios	Aportaciones obligatorias	¿Los Socios(as) de la Empresa/ Organización/ Cooperativa, realizan periódicamente sus	No aplica No En

Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
					aportaciones obligatorias de Ley?	proceso Sí
Administración	Visualizar el futuro y trazar el programa de acción, coordinar procesos y vigilar que todo se haga con las reglas ya establecidas (Luis Miguel Cueva, 2007).	Administración del dinero a través del control de ingresos y egresos, libros y sistemas contables establecidos por la empresa.	Procesos contables	Ingresos	¿Lleva los registros y controles correspondientes en los libros de entradas o ingresos (ventas)?	No aplica No En proceso Sí
				Egresos	¿Lleva los registros y controles correspondientes en los libros de salidas o egresos (compras)?	No aplica No En proceso Sí
				Caja Chica	¿Lleva control y registro de caja chica?	No aplica No En proceso Sí
				Cuentas por cobrar	¿Lleva el registro y control en el libro auxiliar de cuentas por cobrar?	No aplica No En proceso Sí
				Cuentas por pagar	¿Lleva el registro y control en el libro auxiliar de cuentas por pagar?	No aplica No En proceso Sí
				Caja y Bancos	¿Lleva el registro y control en el libro auxiliar de caja, bancos?	No aplica No En proceso Sí
				Conciliaciones bancarias	¿Elabora conciliaciones bancarias?	No aplica No

Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
						En proceso Sí
				Inventarios	¿Lleva libro de inventario y balances de la empresa?	No aplica No En proceso Sí
				Planillas	¿La empresa elabora planillas para el pago de sus trabajadores?	No aplica No En proceso Sí
				Estados financieros	¿Elabora los estados financieros: estado de resultados y balance general?	No aplica No En proceso Sí
				Flujo de caja	¿Lleva el control del flujo de efectivo de su empresa (flujo de caja)?	No aplica No En proceso Sí
				Sistema contable	¿Cuenta con un sistema contable (manual o automatizado)?	No aplica No En proceso Sí
				Contador	¿Ha contratado un contador colegiado para el manejo de su contabilidad?	No aplica No En proceso Sí

Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
				Auditorias	¿Realizan procesos de auditoría interna/ externa, ambas en la empresa?	No aplica No En proceso Sí
Producción	La producción implica la conversión de recursos, en un producto tangible. en el caso de los servicios implica la conversión de los recursos en un resultado intangible (Adam Jr. & Ebert).	Transformación de la materia prima para crear bienes o servicios que suplen las necesidades de los clientes. Involucra procesos de protocolos de seguridad, política para proveedores, selección de materia prima, el aseguramiento de la calidad a través del control y seguimiento.	Producción	Limpieza	¿La empresa tiene un programa de limpieza de sus áreas de trabajo?	No aplica No En proceso Sí
				Seguridad	¿La empresa cuenta con un plan de seguridad y prevención de contingencias?	No aplica No En proceso Sí
				Inocuidad	¿Cuenta con un plan de inocuidad (Aplica solamente para empresas de alimentos y de interés sanitario)?	No aplica No En proceso Sí
				Diagrama de flujo de procesos	¿Tiene la empresa diagramas de flujo de sus procesos?	No aplica No En proceso Sí
				Proveedores	¿Cuenta la empresa con una base de datos/ red de proveedores de materias primas, insumos, otros necesarios para el aseguramiento de sus procesos productivos?	No aplica No En proceso Sí
				Estándares de producción	¿Se tiene en la empresa definidos los estándares de	No aplica No

Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
					los procesos de producción de los productos que su empresa ofrece?	En proceso Sí
				Costo producción	¿La empresa sabe cuáles son los costos de cada etapa del proceso de producción?	No aplica No En proceso Sí
				Mantenimiento	¿Tiene la empresa un programa de mantenimiento preventivo (Instalaciones, maquinaria, equipo, herramientas, otros)?	No aplica No En proceso Sí
			Producto	Control de calidad	¿Tiene su empresa un sistema de control/ gestión de calidad adoptado e implementado?	No aplica No En proceso Sí
				Análisis fisicoquímicos	¿La empresa realiza análisis de propiedades fisicoquímicas/ resistencia de materiales/ y otros análisis que el producto requiera? (Aplica solamente para empresas de alimentos y de interés sanitario).	No aplica No En proceso Sí
				Empacado	¿El empaçado del producto asegura inocuidad?	No aplica No En proceso Sí
				Innovación	¿La empresa desarrolla prototipos de productos con el objetivo de innovar,	No aplica No En



Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
					asegurar calidad y lanzar nuevos productos al mercado?	proceso Sí
Ambiente	La gestión ambiental como toda intervención que busque la adecuada relación entre la sociedad y su entorno natural (Muriel, 2006).	El uso eficiente de los recursos mediante planes ambientales que favorezcan al medio ambiente, reduciendo la cantidad de contaminantes.	Responsabilidad ambiental	Plan ambiental	¿Tiene su empresa un plan ambiental?	No aplica No En proceso Sí
				Manejo de desechos	¿Tiene la empresa un plan de manejo de desechos sólidos?	No aplica No En proceso Sí
					¿Tiene la empresa un plan de manejo de desechos líquidos?	No aplica No En proceso Sí
					¿Recicla o reúsa sus desechos?	No aplica No En proceso Sí
			Uso de recursos	Uso de energía	¿Ha adoptado la empresa alguna medida para disminuir el consumo de energía?	No aplica No En proceso Sí
					¿Sabe usted cuánta energía utiliza la empresa? (Lena, gas, eléctrica, solar)	No aplica No En proceso Sí

Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
				Agua	¿Sabe usted cuánta agua utiliza la empresa?	No aplica No En proceso Sí
					¿La empresa conoce la fuente de donde se abastece de agua?	No aplica No En proceso Sí
					¿La empresa se integra en alguna actividad que contribuye a la conservación de fuentes de agua, otros recursos naturales?	No aplica No En proceso Sí
Análisis financieros	El análisis financiero es un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten analizar los estados financieros de una empresa para conocer su realidad económica y como se espera que evolucione en el futuro (Lorenzana, 2020).	Validación de información de costos fijos y variables que sirven para la determinación del precio del bien o servicio. Registro en SAR, evaluación financiera para la toma de decisiones y capacidad de endeudamiento.	Análisis interno	Costos fijos y variables	¿Tiene detallado en libros contables el registro y control de sus costos fijos y variables mensual?	No aplica No En proceso Sí
					¿Para determinar el precio de los productos/ servicios la empresa considera los costos fijos y variables?	No aplica No En proceso Sí
					¿Conoce el nivel de ventas en la que su empresa cubre sus costos?	No aplica No En proceso Sí
					¿Lleva la empresa registro de inventarios de materias primas, producto en proceso y terminado?	No aplica No En

Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
						proceso Sí
			Obligaciones tributarias	Impuestos	¿Esta su empresa acogida a la figura legal de Monotributo? (no aplica 2017)	No aplica No En proceso Sí
					¿Realiza la empresa retención de impuesto sobre ventas y hace su declaración mensual a la SAR?	No aplica No En proceso Sí
					¿Realiza la empresa declaración anual de Impuesto Sobre la Renta (ISR)?	No aplica No En proceso Sí
					¿Realiza la empresa declaración periódica de sus ingresos a la Alcaldía Municipal?	No aplica No En proceso Sí
			Financiamiento	Capacidad financiera	¿Conoce la empresa su capacidad de endeudamiento?	No aplica No En proceso Sí
					¿Ha realizado la empresa gestiones de préstamos en el sistema financiero alternativo y/o formal y los ha obtenido?	No aplica No En proceso Sí
					¿Tiene la empresa un plan de inversiones?	No aplica No

Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
				Toma de decisiones financieras		En proceso Sí
					¿Tiene la empresa un plan de negocios elaborado/ en ejecución?	No aplica No En proceso Sí
					¿En la empresa toman decisiones con base a información financiera?	No aplica No En proceso Sí
Mercadeo	El conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general (American Marketing Association, 2017).	Planes de mercadeo adaptados a la necesidad de la empresa y a las características de sus productos y/o servicios.	Análisis de Mercado	Producto	¿Conoce quién es su cliente meta?	No aplica No En proceso Sí
					¿Cuenta su producto/servicio con una imagen comercial de acuerdo al segmento de mercado que ha definido?	No aplica No En proceso Sí
				Promoción	¿Cuenta actualmente su producto con un logotipo y eslogan que lo diferencie de otros productos en el mercado?	No aplica No En proceso Sí
					¿Cuenta actualmente con un plan de mercadeo del producto?	No aplica No En proceso Sí

Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
					¿Cuenta con una base de datos/ listado de sus clientes actuales y su perfil?	No aplica No En proceso Sí
					¿Monitorea periódicamente la percepción de sus consumidores hacia su producto con el objetivo de mejorarlo/ mantenerlo vigente?	No aplica No En proceso Sí
				Publicidad	¿Actualmente utiliza su empresa material publicitario en físico para promocionar sus productos? (brochure, tríptico, afiches, catálogo de productos)	No aplica No En proceso Sí
				Plaza	¿Tiene definido el canal o los canales de distribución para llevar el producto a sus clientes?	No aplica No En proceso Sí
					¿Tiene la empresa actualmente en ejecución planes para ampliar sus ventas a mercados locales, regionales, nacionales, de exportación?	No aplica No En proceso Sí
				Cientes	¿Conoce cuáles son los productos similares que representan una competencia directa e indirecta para su empresa?	No aplica No En proceso Sí

Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
					¿Ha desarrollado una o más estrategias de venta con el objetivo de incrementar su clientela?	No aplica No En proceso Sí
TIC's	Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC's) son aquellas cuya base se centra en los campos de la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones, para dar paso a la creación de nuevas formas de comunicación (OM, 2019).	Contempla el acceso y el uso de las tecnologías de la información para almacenar y análisis información operaciones, así como la generación de espacios digitales para si promoción y comunicación con sus clientes y proveedores.	Hardware y Software	Equipo	¿Su empresa dispone y hace uso de computadoras?	No aplica No En proceso Sí
					¿En su empresa hay alguien capacitado para el uso de computadoras y programas básicos?	No aplica No En proceso Sí
				Sistemas de información	¿Cuentan con programas específicos para la gestión de su negocio (¿programas contables, registro de ventas, control de inventarios, etc.?)	No aplica No En proceso Sí
					¿Su empresa dispone de servicio de conexión a internet o utiliza de forma alterna internet móvil en celular y lo utiliza en las actividades de la empresa?	No aplica No En proceso Sí
					¿Dispone de dispositivos externos de almacenamiento (Memorias, Discos duros) como respaldo de la información de sus computadoras?	No aplica No En proceso Sí

Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
			Elementos promocionales digital	Medios para promoción	¿Cuenta actualmente su producto con un empaque que incluya la imagen de la empresa?	No aplica No En proceso Sí
					¿Utiliza el correo electrónico, WhatsApp, otro medio electrónico como herramienta de promoción de sus productos?	No aplica No En proceso Sí
					¿Cuenta la empresa con un perfil en redes sociales para promocionar su empresa y productos? (Facebook, Instagram, YouTube).	No aplica No En proceso Sí
					¿Cuenta con página web la empresa para promocionar sus productos/ servicios y demás actividades de la empresa?	No aplica No En proceso Sí
					¿Actualmente promociona la empresa sus productos/ servicios en medios de comunicación locales/ regionales/ nacionales como: radio/ televisión/ prensa escrita?	No aplica No En proceso Sí
Recursos Humanos	Conjunto de personas parte de una empresa que constituyen un poderoso activo que impulsa la	Manejo de procesos organizativos a través de funciones específicas para el	Manejo de personal	Puestos y funciones	¿Cuenta su empresa con puestos de trabajo definidos?	No aplica No En

Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
	creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología (Chiavenato, 2011).	personal, mismo que es reclutado tomando en consideración un proceso establecido para el reclutamiento y capacitación.				proceso Sí
				Reclutamiento	¿Cuenta con un manual de funciones para los empleados en sus puestos de trabajo?	No aplica No En proceso Sí
					¿Ha informado a sus empleados cuáles son sus funciones?	No aplica No En proceso Sí
					¿Tiene la empresa reglas definidas para la contratación de su personal?	No aplica No En proceso Sí
					¿Cuenta la empresa con un proceso definido para reclutamiento y selección de personal?	No aplica No En proceso Sí
			Desarrollar el equipo	Capacitación	¿Tiene la empresa un plan de capacitación propio para el personal que trabaja en la empresa?	No aplica No En proceso Sí
					¿Participan los empleados de la empresa en acciones formativas técnicas vocacionales y/o gerenciales promovidas por terceros que colaboran con la empresa?	No aplica No En proceso Sí



Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades		
					¿El propietario(a)/ socios(as) de la empresa participa(n) actualmente en acciones formativas gerenciales y/o técnicos vocacionales?	No aplica No En proceso Sí		
					Remuneración	Evaluación de desempeño	¿Evalúa el desempeño del personal de la empresa y documentan los resultados?	No aplica No En proceso Sí
					Salario		¿Cuenta la empresa con un reglamento interno de trabajo aprobado y publicado en un lugar visible para el trabajador?	No aplica No En proceso Sí
							¿Todos sus empleados reciben un salario mínimo y los beneficios sociales de ley?	No aplica No En proceso Sí
Equidad de Género	Conjunto de procedimientos y prácticas de gestión organizacional cuyo fin es transformar el manejo de los recursos humanos y los procesos organizacionales, para garantizar un mayor grado de igualdad de oportunidades, de trato y de resultados entre trabajadores y trabajadoras (PNUD, 2010).	Estrategias que contribuyan a es reducir la brecha de desigualdad entre hombres y mujeres dentro de las Organizaciones y su poder en la toma de decisiones.	Diferenciación	Espacios rotulados	¿En su empresa tiene sanitarios para hombres y para mujeres?	No aplica No En proceso Sí		
					¿Los botiquines de la empresa incluyen toallas sanitarias para las mujeres?	No aplica No En proceso Sí		
					¿Los uniformes, delantales, botas y otros elementos que se usan en la producción son	No aplica No En		

Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
					adecuados para la talla del cuerpo de las mujeres?	proceso Sí
			Visión de género	Derechos	¿En la empresa hay conocimiento sobre los derechos de las mujeres?	No aplica No En proceso Sí
				Preferencias	Después de una evaluación en donde dos o más aplicantes obtienen una valoración igual ¿Se considera dar preferencia a madres solteras, viudas, proveedoras únicas?	No aplica No En proceso Sí
				Equidad	¿En la empresa tienen condiciones de trabajo aptas para personas con capacidades especiales?	No aplica No En proceso Sí
					¿El reglamento de trabajo de la empresa considera bajo circunstancias especiales que las empleadas/empleados puedan traer a sus hijos, hijas al trabajo?	No aplica No En proceso Sí
				Plan Estratégico	¿Establece el Plan Estratégico o el reglamento acciones que beneficien específicamente a las empleadas mujeres?	No aplica No En proceso Sí
				Participación de la mujer	¿En el mismo trabajo o en una misma labor, se paga igual a hombres y mujeres?	No aplica No En proceso Sí

Variable Independiente	Conceptual	Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades
					¿Reciben las empleadas de la empresa compensación monetaria o en especie por su trabajo?	No aplica No En proceso Sí
					¿En su empresa hay mujeres que ocupan puestos de toma de decisiones? (propietaria, presidente, gerente, administradora, otro relevante)	No aplica No En proceso Sí
					¿Cuenta la empresa con mecanismos para atender casos de acoso/hostigamiento?	No aplica No En proceso Sí
					¿Cuenta la empresa con mecanismos de apoyo a empleadas en situación de violencia doméstica o intrafamiliar?	No aplica No En proceso Sí

Fuente: elaboración propia

### 3.1.2 HIPÓTESIS

Ho. El 50% o menos de las MIPYMES rurales cuentan con las habilidades empresariales para garantizar la competitividad de los emprendimientos y se clasifican en las categorías B y A según la escala de CDE MIPYMES.

H1: Más del 50% de las MIPYMES rurales cuentan con las habilidades empresariales para garantizar la competitividad de los emprendimientos y se clasifican en las categorías B y A según la escala de CDE MIPYMES.

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.

El enfoque cuantitativo, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y establecer teorías (Sampieri D. R., 2014).

Una de las ventajas, es la variedad de análisis que se permiten realizar, desde una forma objetiva como también utilizando el razonamiento inductivo; permitiendo así al investigador realizar estudios de forma integral y holística (Otero-Ortega, 2016).

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, mismo que se ajusta mejor al estudio planteado “Evaluación de la competitividad empresarial en las MIPYMES CRAC y Cooperativa de Productores agrícolas rurales en el municipio de Danlí.” a través de la realización de un diagnóstico el cual arrojará datos estadísticos, mismos que servirán para dar respuesta al planteamiento. El conjunto de datos recolectados, servirá para ampliar la visión de los investigadores y dar soluciones oportunas al problema.

Las etapas que integra un enfoque cuantitativo son fundamentalmente: el planteamiento del problema, diseño, búsqueda en la literatura, muestreo, recolección de datos, análisis y presentar resultados.

Se utiliza un diseño no experimental, en donde se analizan las variables sin manipularse deliberadamente, además se base en categorías, contextos, variables, etc. que ya ocurrieron y que no necesitan intervención directa del investigador, es decir no hay ningún estímulo (Sampieri R. , 2004).

En la presente investigación se requiere de un diseño transversal, porque los datos se recolectarán en un momento y tiempo único, teniendo como propósito describir variables y analizar su influencia e interrelación.

El alcance será a nivel descriptivo, Gallo & Tomala (2015), manifiesta que este alcance describe las características que identifican el objeto de estudio de la investigación; se busca únicamente recolectar y medir los datos obtenidos en un determinado tiempo.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación: Evaluación de la competitividad empresarial en las MIPYMES CRAC y Cooperativas de Productores agrícolas rurales en el municipio de Danlí. consiste en un estudio de campo, descrito transversalmente, con perspectiva cuantitativa.

#### 3.3.1 POBLACIÓN

En el municipio de Danlí, se encuentran varias organizaciones comprometidas en apoyar a las MIPYMES, para elevar sus niveles de competitividad y lograr una mejor posición en el mercado. La población de referencia está representada por 15 empresas de la zona rural del municipio, actualmente pre identificadas, y apoyadas por Visión Mundial por el programa THRIVE (Transformando la resiliencia de Hogares en ambiente y vulnerables), proyecto INVESTH del programa Emprende Sur y proyecto PROGRESA de la Unión Europea; cada una de las cuales contribuyen como una unidad de análisis de investigación. Dada estas circunstancias que cada empresa es una unidad de análisis, esto significa que no es posible realizar inferencias en relación a la totalidad de las MIPYMES rurales, por lo que se requiere un análisis individual para cada una.

#### 3.3.2 MUESTRA

El muestreo no probabilístico según Serra (2014), es la técnica de muestreo donde los elementos son elegidos a juicio del investigador, se utiliza cuando es imposible o muy difícil obtenerla a través de métodos probabilísticos.

Las MIPYMES pre identificadas, formaran parte de la totalidad de la investigación y se limita a esta, debido a que cada una se constituye como una unidad de análisis con

características únicas, además dada la cantidad, a su distribución geográfica y los tipos de empresas; se determinó no calcular una muestra, por lo tanto, se utiliza un muestreo no probabilístico (Sampieri D. R., 2014), teniendo en consideración las 15 MIPYMES, las cuales constituyen dos principales grupos, como se aprecia en la Tabla 9.

**Tabla 9 Muestra MIPYMES en el departamento de Danlí**

Tipo de Empresa	Grupos	Muestra
CRAC	Créditos y venta de insumos.	5
Cooperativa de Productores	Café, Granos y Otros	10
Total		15

Fuente: elaboración propia con base en (MIPYME, 2020)

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis es parte esencial de la investigación, Villafuerte (2006), afirma que:

La unidad de análisis son los elementos en los que recae la obtención de información y que deben definirse precisamente en quién o quiénes se les aplica algún instrumento para la recolección de información útil para el análisis del problema planteado. (p.69)

Como unidad de análisis corresponden a cada una de las MIPYMES, cada empresas sin distinción por el número de socios, estado legal y tipo de rubro de producción.

### 3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

Como unidad de respuesta se establecerá una clasificación de A, B, C, y D como clasificación de competitividad.

**Tabla 10 Clasificación de empresas según puntaje de análisis**

Descripción	Puntuación Min.	Puntuación Max.
Empresa D	0	60
Empresa C	61	70
Empresa B	71	90
Empresa A	91	100

Fuente: (MIPYME, 2020)

Además de la clasificación por competitividad, se presentarán tablas resumen y gráficos con proporciones, porcentajes, promedios e índices.

### 3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO APLICADO

Para Chagoya (2018) las técnicas de investigación son elementos normativos que dan estructura al proceso de la investigación, aportando instrumentos y los medios para la recolección, concentración y conservación de los datos.

#### 3.4.1 INSTRUMENTOS

Según Sampieri (2014), el instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.

##### 3.4.1.1 TIPO DE INSTRUMENTOS

El instrumento que se utilizan en la investigación para la recolección de la información, es el cuestionario.

El cuestionario, por medio de una encuesta con una estructura de base utilizada por el Centro de Desarrollo Empresarial de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CDE MIPYME) que consta de 120 ítems, divididas en áreas según los indicadores de competitividad empresarial. Se decidió utilizarla, porque responde a los criterios que se requieren evaluar en la investigación, además, está contextualizada a la necesidad de las MIPYMES rurales y es aplicada a la muestra de 15 MIPYMES del municipio de Danlí.

##### 3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

A partir de la disposición de la teoría de sustento del Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), se utilizará un instrumento validado a nivel regional para medir la competitividad. En esta investigación se adapta esta herramienta a la plataforma Microsoft Forms, para la recolección de datos de las fuentes primarias y el software de SPSS (por sus siglas en inglés Statistical Product and Service Solutions) y formatos en Excel para el análisis.

### 3.4.1.3 TÉCNICAS

Las técnicas relacionadas directamente con los instrumentos, en la presente investigación se utilizan la siguiente:

Encuesta: es una técnica de adquisición de información, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. Cabe resaltar que debe tener validez, con una estructura lógica y rígida (ordenada), generalmente facilita la recolección de datos de carácter estadístico (Chagoya, 2018).

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.

Son diversos tipos de documentos que contienen información valiosa para la investigación y que satisfacen la demanda de información o conocimiento del tema estudiado (Calderón, 2011).

El presente estudio incluirá dos tipos de fuentes primarias para la determinación del nivel de competitividad y fuentes secundarias, para contextualizar los aspectos socioeconómicos que rodean las empresas.

#### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Proporcionan información de primera mano, este tipo de fuentes contienen información original directamente del objeto de estudio (María Silvestrini Ruiz, 2008).

En el presente trabajo se utilizará el cuestionario para obtener los datos necesarios para evaluar el desempeño de las MIPYMES del municipio de Danlí, además del apoyo de otras fuentes como ser:

- MIPYMES (información general)
- Artículos científicos
- Publicaciones oficiales
- Tesis
- Biblioteca CRAI



### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

las fuentes secundarias, respaldan la información de las primarias, consiste en complicaciones, referencias, publicaciones, etc. del tema analizado (Calderón, 2011).

Entre ellas se mencionan las siguientes:

- Informes municipales
- Censos
- Sitios web

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

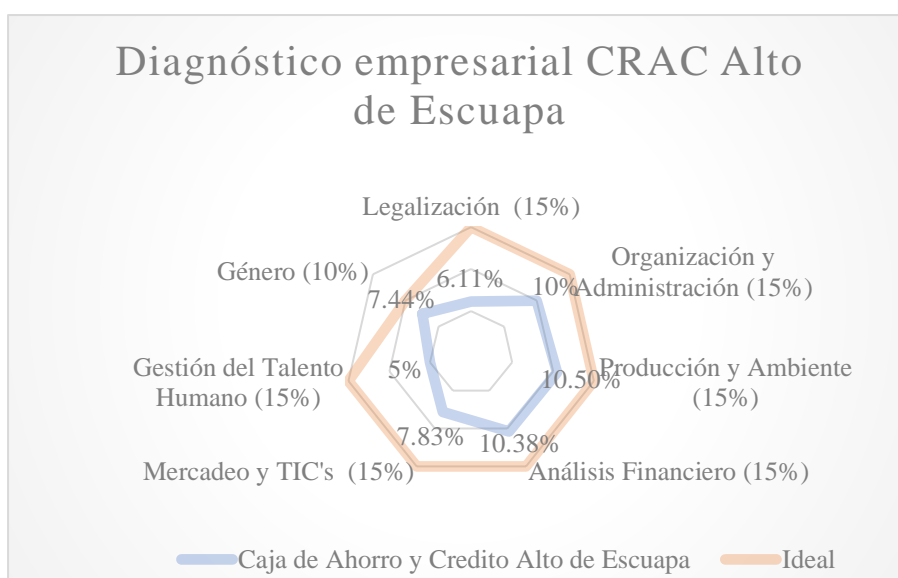
### 4.1 DIAGNÓSTICOS EMPRESARIALES

En este apartado, se muestran los resultados obtenidos del diagnóstico de competitividad de 15 MIPYMES rurales del municipio de Danlí; iniciando con una descripción de cada una, el rubro al cual pertenecen, su composición entre hombres y mujeres, hasta el capital que poseen. Así mismo, se define un análisis general por variables y la distribución por niveles de competitividad de cada MIPYME, para determinar su clasificación.

Finalmente, en esta sección se analiza el comportamiento de las 15 MIPYMES en cada una de dimensiones, calculando un promedio del grupo, además, se determinará el nivel de competitividad de las empresas rurales, ponderando los resultados.

#### 4.1.1 CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO ALTO DE ESCUAPA

La MIPYME se encuentra localizada en la comunidad de Altos de Escuapa en el municipio de Danlí, con aproximadamente dos años en operaciones, con 11 a 50 empleados, de los cuales cinco se construyen como mujeres. Esta pequeña empresa es dedicada a los servicios financieros/créditos, que apoya a sus socios con préstamos para los cultivos; principalmente café, maíz y frijoles.



**Figura 7 Resultados de MIPYME Caja de Ahorro y Crédito de Escuapa**

Los resultados estimados en la Figura 7, en conjunto hacen un total de 57.26% lo que clasifica a esta pequeña empresa en Categoría “D” según los indicadores del Centro de Desarrollo Empresarial CDE (MIPYME, 2020). También, la figura muestra el comportamiento de las variables respecto a parámetros ideales, en este gráfico se puede identificar tres variables con el puntaje más alto; producción y ambiente, organización y administración, así como análisis financieros; siendo estas las variables con mayor fortaleza.

**Tabla 11 Resumen Caja de Ahorro y Crédito Escuapa**

Área	Resultados	Ideales
Legalización	6.11%	15%
Organización y Administración	10.00%	15%
Producción y Ambiente	10.50%	15%
Análisis Financiero	10.38%	15%
Mercadeo y TIC's	7.83%	15%
Recurso Humano	5.00%	15%
Equidad de Género	7.44%	10%
Totales	57.26%	100%

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 11 se puede identificar también los datos obtenidos por cada variable, muestra que las dos que afectan considerablemente el resultado final de la competitividad de esta MIPYME son:

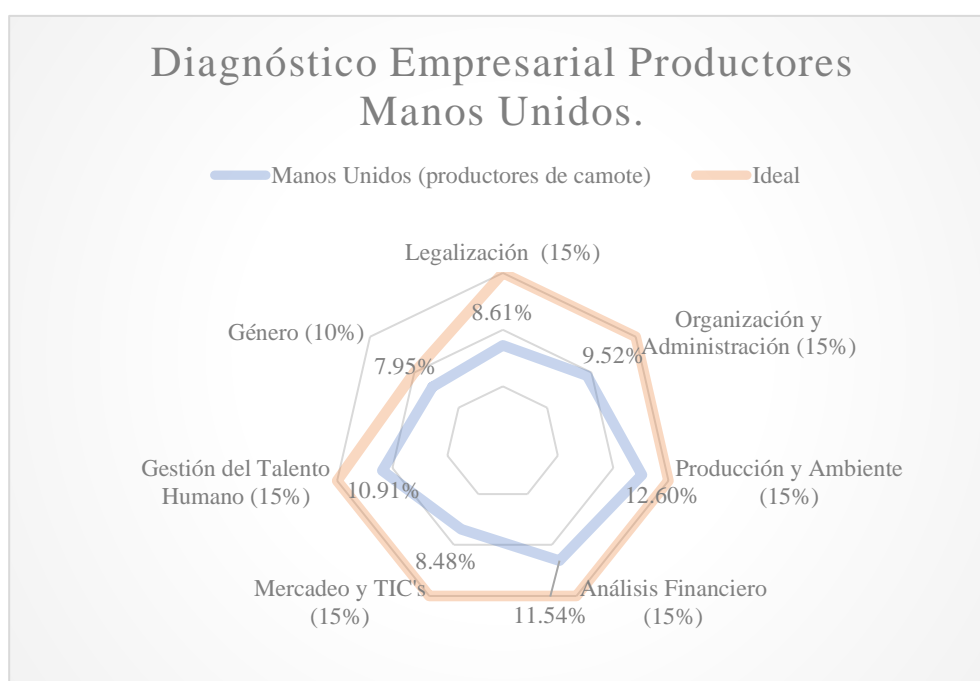
**Legalización:** con un 6.11% de 15% que es el ideal. Esta Caja de Ahorro y Crédito no cuentan con permisos de operación, RTN, sistema de facturación CAI, personería jurídica, entre otros aspectos legales.

**Recurso Humano:** con un 5% de 15%. Falta estructurar un manual de puestos y funciones, proceso definido de reclutamiento, capacitaciones al personal, la evaluación del desempeño y más aspectos relacionados con el talento humano.

Desde la perspectiva legal, el no poseer personería jurídica no perimirte el acceso a financiamiento del sector formal bancario y a las tasas preferencia del sistema financiero promocionadas por el gobierno nacional.

#### 4.1.2 MANOS UNIDOS

Manos Unidos es una MIPYME dedicada a la producción y comercialización de camote ubicada en la comunidad de Chirinos, con cuatro años de operación en la zona, cuenta con un rango entre 11 a 50 trabajadores lo que la clasifica como una pequeña empresa y con un capital de L. 400,000.00. Uno de los principales beneficios es la comercialización en grupo y la asistencia técnica que le brinda a sus socios y clientes.



**Figura 8 Resultados de MIPYME Manos Unidos**

Con los resultados obtenidos, se aprecia en la Figura 8 que la MIPYME de Manos Unidos llega a un total de 69.61% en su evaluación de competitividad, clasificándola en la categoría "C" según el Centro de Desarrollo Empresarial CDE (MIPYME, 2020). En el Gráfico, también se puede notar que esta empresa concentra su mayor fortaleza competitiva en la variable de producción y ambiente, debido a que su producción y mercado objetivo, son las exportaciones con altos estándares de calidad.

**Tabla 12 Resumen Manos Unidos**

Área	Resultados	Ideales
Legalización	8.61%	15%
Organización y Administración	9.52%	15%
Producción y Ambiente	12.60%	15%
Análisis Financiero	11.54%	15%
Mercadeo y TIC´s	8.48%	15%
Recurso Humano	10.91%	15%
Equidad de Género	7.95%	10%
Totales	69.61%	100%

Fuente: elaboración propia

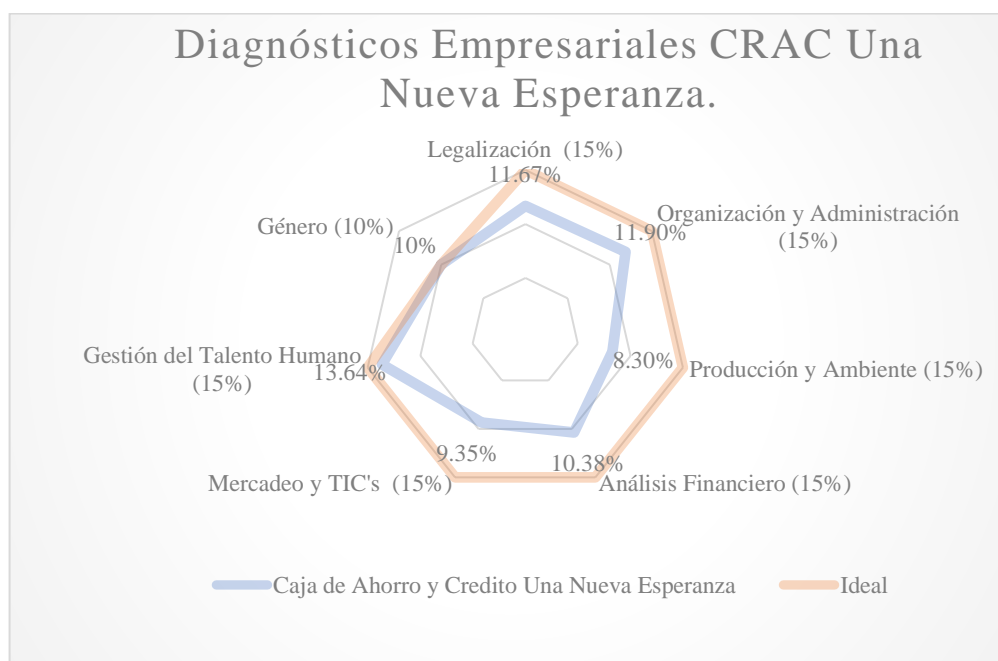
Así mismo, los resultados que se muestran en la Tabla 12 se observan, que las variables más alejadas del ideal y que afectan el resultado en conjunto de la competitividad de ésta MIPYME son:

Mercadeo y TIC´s: con un total de 8.48% del ideal 15%. Esta MIPYME no ha realizado ninguna investigación de mercado y tampoco lo tienen contemplado a un futuro cercano; aunque sí están en proceso de elaboración de una base de datos que contiene información de sus clientes y preferencias. En cuanto a TIC´s, carecen de un sistema específico para la comunicación, no realizan ningún tipo de publicidad en físico ni redes sociales. Su mayor aliado para mantener la comunicación son los correos electrónicos y WhatsApp.

Legalización: con un puntaje de 8.61% del ideal 15%. se carece de figuras legales como RTN, sistema de facturación CAI, personería jurídica, no se encuentra constituida legalmente, entre otras. Estas limitantes, ocasionan que la comercialización sea individual para cada productor, y la empresa en sí misma no puede comercializar en bloque como lo ha estudiado la FAO, por ejemplo, en Marcala, La Paz, un grupo de productores dedicados a las hortalizas se han organizado para crear mecanismos de apoyo productivo que les permita acceder a mercado seguro, negociar mejores precios con super mercados y asistencia técnica, así como el también acceso a créditos (Urquía, 2013, pág. 33).

#### 4.1.3 CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO UNA NUEVA ESPERANZA

Es una microempresa con una cantidad entre 6 y 10 empleados, dedicada a los servicios financieros, con un capital de trabajo de L.80,000.00; con más de dos años en operaciones, ubicada también en la comunidad de Chirinos, Danlí; y cuyo beneficio a sus socios, son los préstamos para los cultivos.



**Figura 9 Resultados de MIPYME CRAC Una Nueva Esperanza**

Según los resultados mostrados por variable en la Figura 9, hacen un total de 75.24% para el nivel de competitividad, posicionando a esta MIPYME en la categoría “B” según la clasificación del Centro de Desarrollo Empresarial CDE (MIPYME, 2020). Notando una mayor fortaleza en la gestión del recurso humano, organización y administración y en la variable de equidad de género, alcanzando el puntaje ideal.

**Tabla 13 Resumen CRAC Una Nueva Esperanza**

Área	Resultados	Ideales
Legalización	11.67%	15%
Organización y Administración	11.90%	15%
Producción y Ambiente	8.30%	15%
Análisis Financiero	10.38%	15%
Mercadeo y TIC's	9.35%	15%
Recurso Humano	13.64%	15%
Equidad de Género	10.00%	10%

Área	Resultados	Ideales
Totales	75.24%	100%

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 13, también se nota que dos de las variables que cuenta con oportunidad de mejora, mismas que servirán para aumentar la competitividad de CRAC Una Nueva Esperanza son:

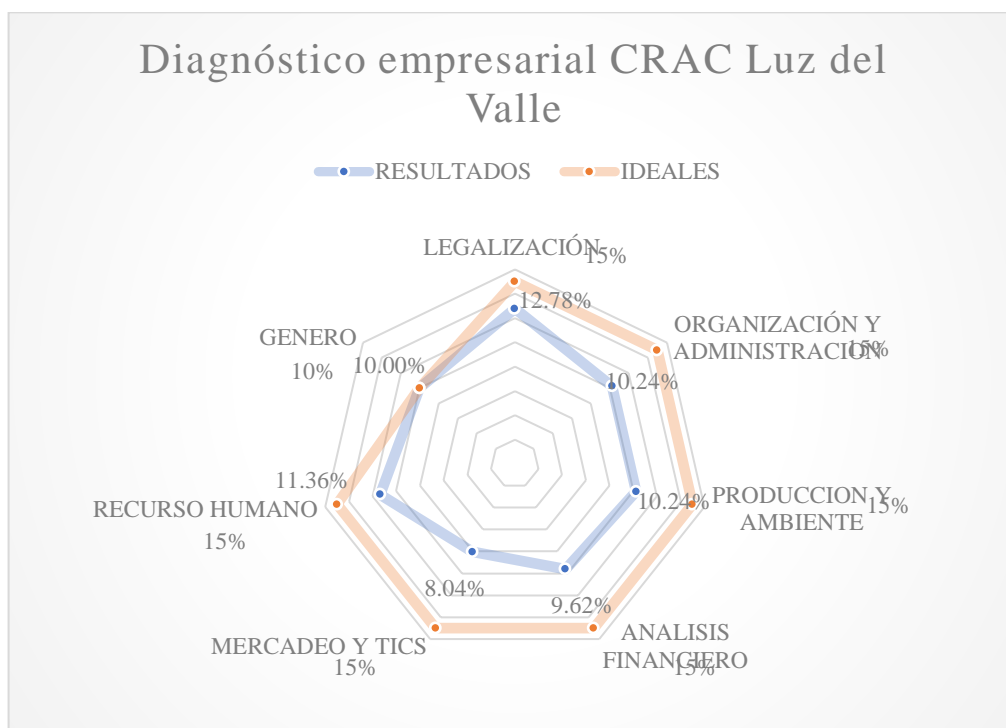
Producción y ambiente: obtuvo un resultado de 8.30% del ideal 15%; aspectos por mejorar dentro de esta variable se consideran: la aplicación de un plan para contingencias, un diagrama de flujo de procesos, un registro oportuno de sus proveedores de servicios y un plan ambiental que promueva las buenas prácticas del cuidado de la naturaleza.

Mercadeo y TIC's: con un resultado de 9.35%. No se ha realizado ningún plan de mercadeo, no se define quién es su población meta, se necesita el desarrollo más estrategias de ventas y falta estructurar una imagen/logo de ésta. En cuanto a TIC's su única forma de comunicación es WhatsApp, teléfono y correo electrónico.

La empresa con esta limitante, no podrá mantener servicios financieros sostenibles, ya que si bien es cierto como institución no cuanta con procesos que requieran un manejo de ambiente no está trasladando a sus socios este enfoque, lo que tarde o temprano tendrá consecuencia a los intereses colectivos, ya que existen programa como Emprende Sur que ha estudiado y desarrollado en conjunto con Emprende Sur planes estratégicos que buscan este balance. (MENDOZA, 2010). Así mismo, las limitaciones en el uso de tecnologías para el análisis de datos de su cartera, crean una deficiencia.

#### 4.1.4 CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO LUZ DEL VALLE

Una pequeña empresa (11-50 empleados) ubicada en la comunidad de Chirinos, Danlí, con un año de operaciones y un capital de trabajo de L.50,000.00. Su principal función es ofrecer los servicios financieros/créditos a sus socios y clientes.



**Figura 10 Resultados de MIPYME CRAC Luz del Valle**

Pequeña empresa que obtuvo un total de 72.28% y se coloca en la categoría “B” según el Centro de Centro de Desarrollo Empresarial (MIPYME, 2020). Una de las variables con mayor fortaleza es legalización.

**Tabla 14 Resumen CRAC Luz del Valle**

Área	Resultados	Ideales
Legalización	12.78%	15%
Organización y Administración	10.24%	15%
Producción y Ambiente	10.24%	15%
Análisis Financiero	9.62%	15%
Mercadeo y TIC's	8.04%	15%
Recurso Humano	11.36%	15%
Equidad de Género	10.00%	10%
Totales	72.28%	100%

Fuente: elaboración propia



Las variables que necesitan desarrollarse para obtener un mejor nivel de competitividad son:

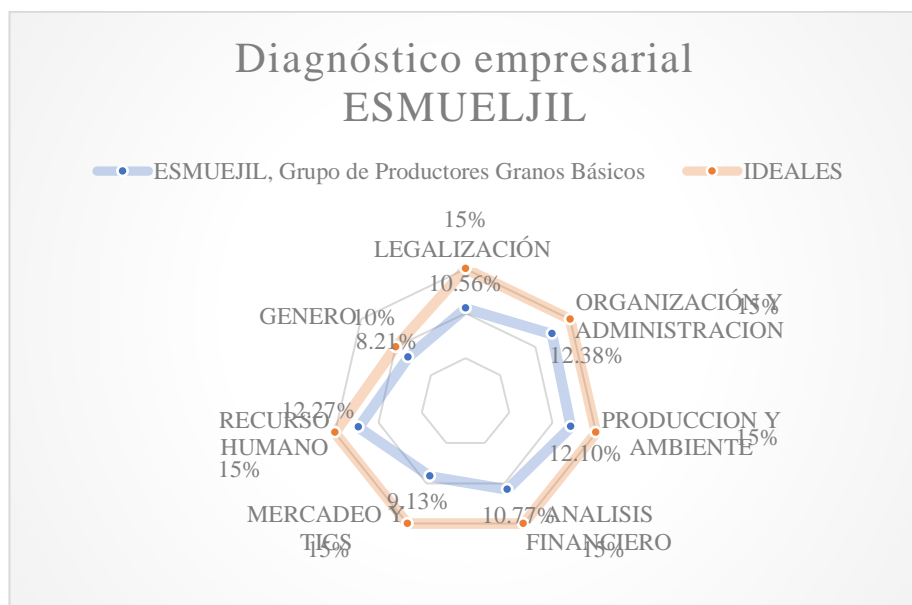
Mercadeo y TIC's con un 8.04% del ideal 15%; la cual debe enfocar sus esfuerzos en definir una imagen comercial, aumentar publicidad en redes sociales, establecer cuál es su segmento de mercado.

Análisis financiero: 9.62% del ideal 15%, una de las razones del puntaje obtenido es que la empresa no cuenta con un plan de inversiones, un plan de negocios y no se toman decisiones con base en las finanzas.

Esta empresa cuenta con una debilidad asociadas ya que TIC'S puede apoyar al análisis financiero, disminuyendo su expectativa de éxito ya que no basan sus decisiones en estudios claros.

#### 4.1.5 ESMUEJIL, GRUPO DE PRODUCTORES GRANOS BÁSICOS

Esta MIPYME productora de granos básicos, se encuentra ubicada en la comunidad de Jicarito, Danlí. Con un rango entre 51 a 150 empleados lo cual la categorizan como una mediana empresa; con seis años de operaciones y un capital de L.1,500,000.00 reconocida por brindar una oportuna asistencia técnica y buenos precios.



**Figura 11 Resultados de MIPYME ESMUEJIL**

ESMUELJIL alcanza un total de 75.42% en la evaluación de la competitividad, posicionándose en la categoría “B” según el Centro de Desarrollo Empresarial CDE (MIPYME, 2020). Siendo su mayor fortaleza la organización y administración.

**Tabla 15 Resumen ESMUELJIL**

Área	Resultados	Ideales
Legalización	10.56%	15%
Organización y Administración	12.38%	15%
Producción y Ambiente	12.10%	15%
Análisis Financiero	10.77%	15%
Mercadeo y TIC's	9.13%	15%
Recurso Humano	12.27%	15%
Equidad de Género	8.21%	10%
Totales	75.42%	100%

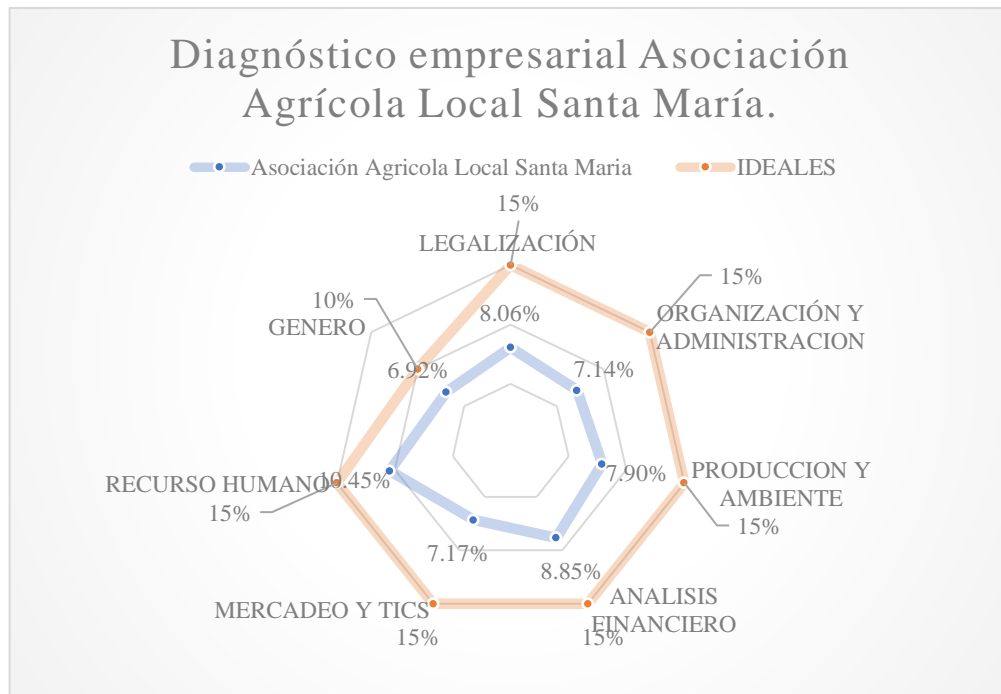
Fuente: elaboración propia

Mercadeo y TIC's: con un resultado de 9.13% del ideal 15%; aunque el valor obtenido es aceptable, Esmueljil todavía puede realizar actividades que impulsen la competitividad a través de esta variable; como ser: crear estrategias de ventas, monitoreo de su cliente meta y promocionales en redes sociales.

Legalización: 10.56% del ideal de 15%. Al igual que la variable descrita con anterioridad, también el resultado de legalización es aceptable, no obstante, la empresa puede mejorar si enfoca actividades como: un sistema de facturación CAI, personería jurídica y licencia sanitaria.

#### 4.1.6 ASOCIACIÓN AGRÍCOLA LOCAL SANTA MARIA

Es una microempresa (11-50 empleados) ubicada en la comunidad de Santa Elena, dedicada a la compra y venta de granos básicos, con tres años de operación y un capital de trabajo de L.20,000.00.



**Figura 12 Resultados de MIPYME Asociación Agrícola Local Santa María**

Según los resultados por variables de la Figura 12, la MIPYME obtiene un total de 56.49% clasificando como categoría “D” de acuerdo a lo indicado en la categorización de competitividad de Centro de Desarrollo Empresarial CDE (MIPYME, 2020).

**Tabla 16 Resumen Asociación Agrícola Local Santa María**

Área	Resultados	Ideales
Legalización	8.06%	15%
Organización y Administración	7.14%	15%
Producción y Ambiente	7.90%	15%
Análisis Financiero	8.85%	15%
Mercadeo y TIC's	7.17%	15%
Recurso Humano	10.45%	15%
Equidad de Género	6.92%	10%
Totales	56.49%	100%

Fuente: elaboración propia

Asociación Agrícola Local Santa María, tiene muchas áreas donde requiere de mejorar. Los aspectos con menor puntaje de competitividad se enfocan en principalmente tres:

Organización y administración: con un puntaje obtenido de 7.14% de 15%; esta MIPYME le falta estructurar un organigrama de la Asociación, un presupuesto y tener una contabilidad clara y ordenada.

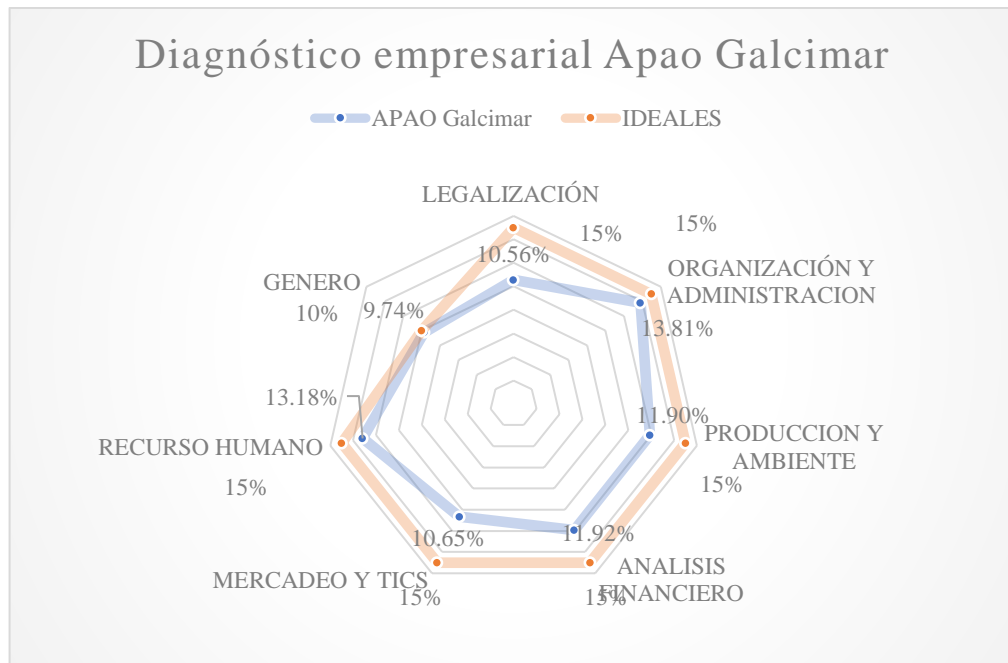
Mercadeo y TIC's: para aumentar el valor obtenido de competitividad de esta variable de 7.17% a 15%, se requiere de un plan estratégico que permita dar a conocer los servicios ofrecidos, establecer su propia imagen como empresa y aprovechar las redes sociales para la publicidad.

Producción y ambiente: 7.90% de 15%, los aspectos que influyen para este resultado obtenido se deben a principalmente estos factores: la empresa no cuenta con un plan de procesos, un plan de contingencias, no hay estándares de calidad establecidos y tampoco tiene definido un plan ambiental.

Esta empresa, conjuga debilidades claves para mejorar su competitividad, ya que desde el aspecto legal y productivo requiere mejoras que le permitan el acceso a nuevos mercados.

#### 4.1.7 APAO GALCIMAR

MIPYME ubicada en la comunidad de El Zapotillo, Danlí. Cuenta con entre 11 a 50 empleados, clasificándola como una microempresa. Se dedica principalmente a la producción de hortalizas como ser tomates y chiles, además de contar con un capital de trabajo de L.120,000.00 y dos años en operaciones.



**Figura 13 Resultado de MIPYME APAO GALCIMAR**

Esta MIPYME obtiene un 81.76% en la evaluación total de las variables de competitividad, colocándola en la categoría “B” según la clasificación del Centro de Desarrollo Empresarial CDE (MIPYME, 2020).

**Tabla 17 Resumen APAO GALCIMAR**

Área	Resultados	Ideales
Legalización	10.56%	15%
Organización y Administración	13.81%	15%
Producción y Ambiente	11.90%	15%
Análisis Financiero	11.92%	15%
Mercadeo y TIC's	10.65%	15%
Recurso Humano	13.18%	15%
Equidad de Género	9.74%	10%
Totales	81.76%	100%

Fuente: elaboración propia

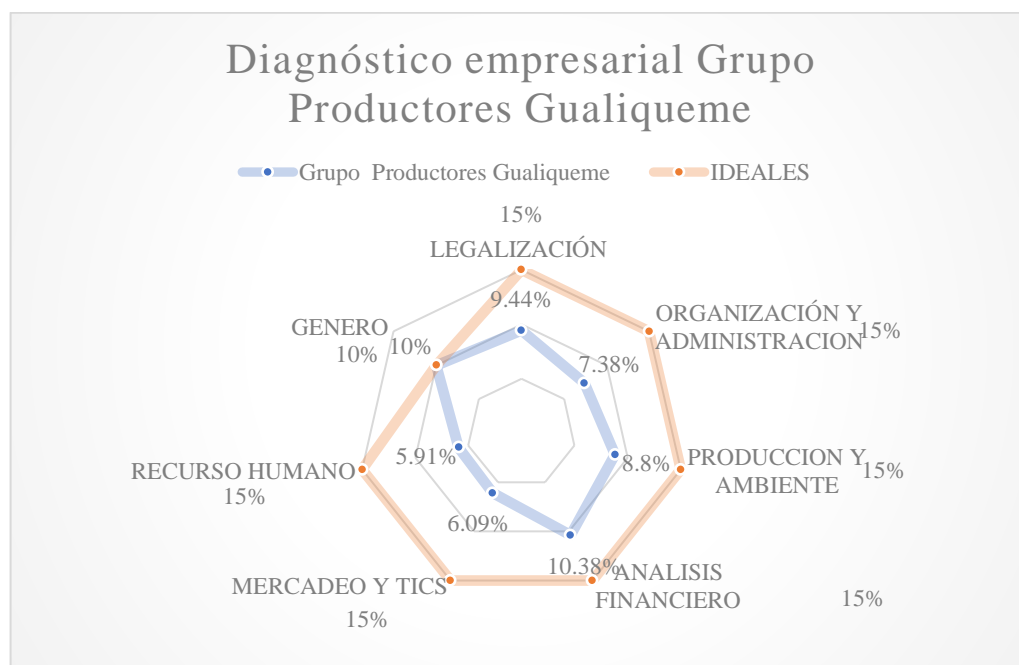
Para elevar su competitividad puede mejorar en dos áreas principalmente:

**Legalización:** mediante una personería jurídica y afiliación o registro en un organismo de integración/ representación.

**Mercadeo y TIC's:** Una imagen comercial en el segmento de mercado, publicidad (física) y más actividad en sus perfiles en las redes sociales.

#### 4.1.8 GRUPO PRODUCTORES GUALIQUEME

Es una microempresa con 1 a 5 empleados, ubicada en la comunidad de Gualiqueme y sus principales actividades se enfocan en ser una tienda de consumo, con rifas, venta de golosinas, entre otros; con un capital de L.30,000.00 y dos años en operaciones, no obstante, debido a diversos factores como la pandemia, la han obligado a estar inactiva por algún tiempo.



**Figura 14 Resultado de MIPYME Grupo Productores Gualiqueme**

Como se aprecia en la Figura 14, dichos valores en conjunto hacen un total de 58% en nivel de competitividad, por lo tanto, esta MIPYME es categoría “D” según los indicadores del Centro de Desarrollo Empresarial CDE (MIPYME, 2020). Y su mayor fortaleza se centra en el análisis financiero.

**Tabla 18 Resumen Gualiqueme**

Área	Resultados	Ideales
Legalización	9.44%	15%
Organización y Administración	7.38%	15%
Producción y Ambiente	8.8%	15%
Análisis Financiero	10.38%	15%
Mercadeo y TIC's	6.09%	15%
Recurso Humano	5.91%	15%
Equidad de Género	10%	10%
Totales	58%	100%

Fuente: elaboración propia

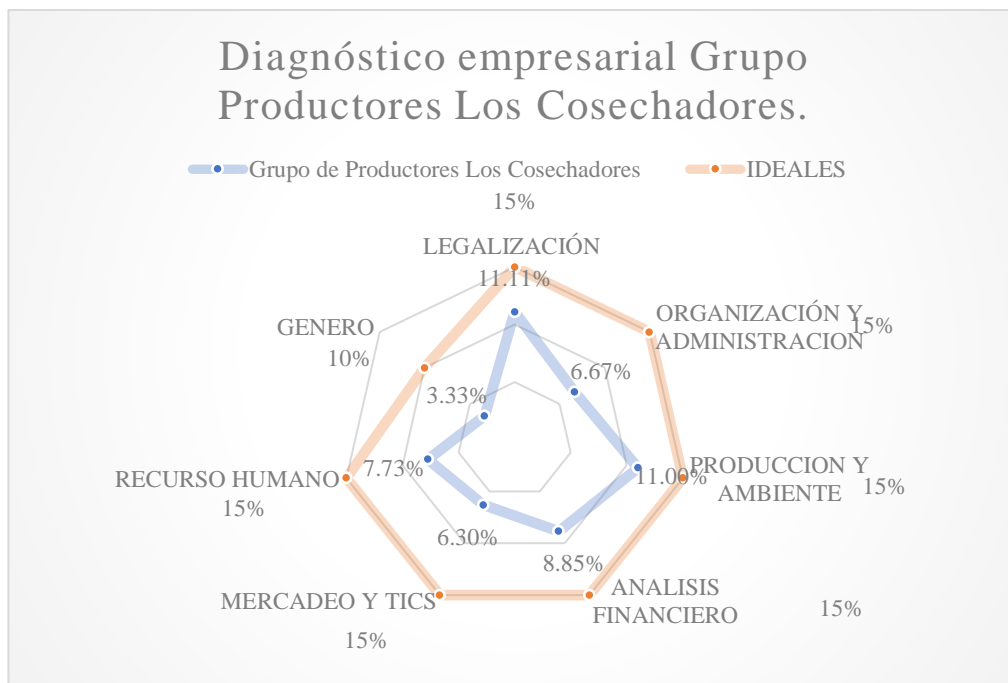
Con los datos observados en la Tabla 18, se puede apreciar las grandes oportunidades de mejora en todas las áreas de competitividad esta microempresa. Es necesario realizar un acompañamiento personalizado para orientar en cada proceso. Dos de las áreas con menos puntaje son:

Recurso Humano: con 5.91% de 15%, al menos con un manual de funciones, un plan de capacitaciones y reglamento interno.

Mercadeo y TIC's: 6.09% de 15%, se requiere de una estrategia de ventas, un plan de mercadeo de producto y hacer uso de las redes sociales como herramienta para la publicidad.

#### 4.1.9 GRUPO DE PRODUCTORES LOS COSECHADORES

Pequeña empresa (11-50 empleados) dedicada a la ganadería y ubicada en la comunidad de El Coyolar, con dos años de operaciones en la zona, aunque actualmente se encuentra sin actividad alguna.



**Figura 15 Resultados de MIPYME Grupo Productores Los Cosechadores**

Se obtuvo un puntaje total del 54.99%, logrando así una clasificación en la categoría “D” según el Centro de Desarrollo Empresarial CDE (MIPYME, 2020). Y su fortaleza principal es la legalización.

**Tabla 19 Resumen Los Cosechadores**

Área	Resultados	Ideales
Legalización	11.11%	15%
Organización y Administración	6.67%	15%
Producción y Ambiente	11.00%	15%
Análisis Financiero	8.85%	15%
Mercadeo y TIC´s	6.30%	15%
Recurso Humano	7.73%	15%
Equidad de Género	3.33%	10%
Totales	54.99%	100%

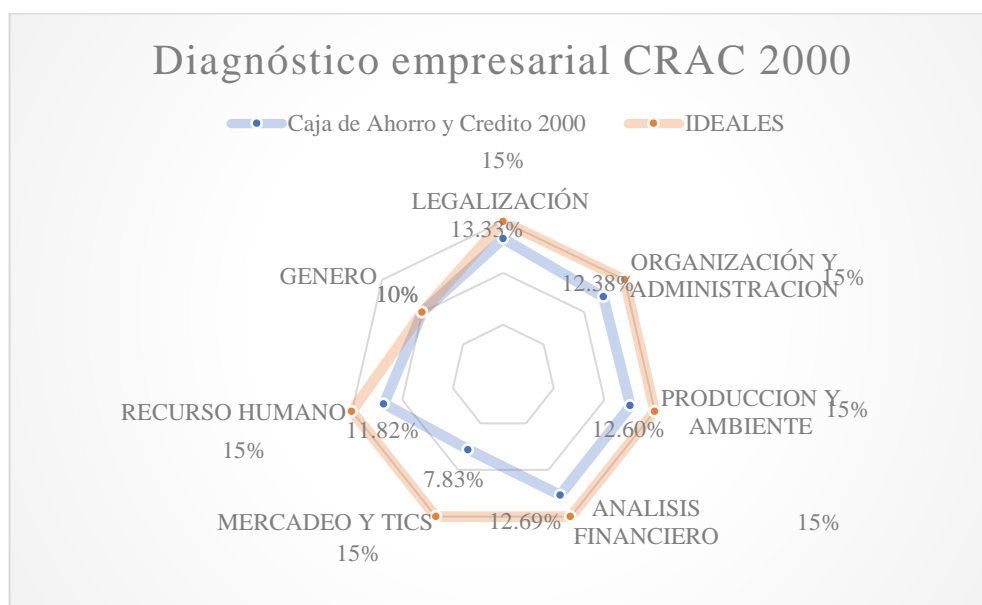
Fuente: elaboración propia

Los Cosechadores, requieren de un seguimiento en todas las áreas para lograr un nivel de competitividad que le permita posicionarse en el mercado. Especialmente mercadeo y TIC´s, a través de estrategias de ventas, productos y publicidad, y en equidad de género, en el involucramiento de la mujer en la toma de decisiones y distinción de espacios para hombres y mujeres respectivamente.



#### 4.1.10 CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO 2000

MIPYME ubicada en la comunidad de Villa Rica, Danlí. Con una cantidad de empleados entre 11 a 50, dedicada a ofrecer servicios financieros y créditos principalmente para desarrollar proyectos agrícolas. Con aproximadamente 20 años en operación y un capital de trabajo de L.500,000.00.



**Figura 16 Resultados de MIPYME Caja de Ahorro y Crédito 2000**

Según los resultados observados en la Figura 16 esta MIPYME obtuvo un total de 80.65% en la evaluación de competitividad y se clasifica en la categoría “B” según los indicadores del Centro de Desarrollo Empresarial CDE (MIPYME, 2020), siendo su mayor fortaleza el aspecto de legalización.

**Tabla 20 Resumen CRAC 2000**

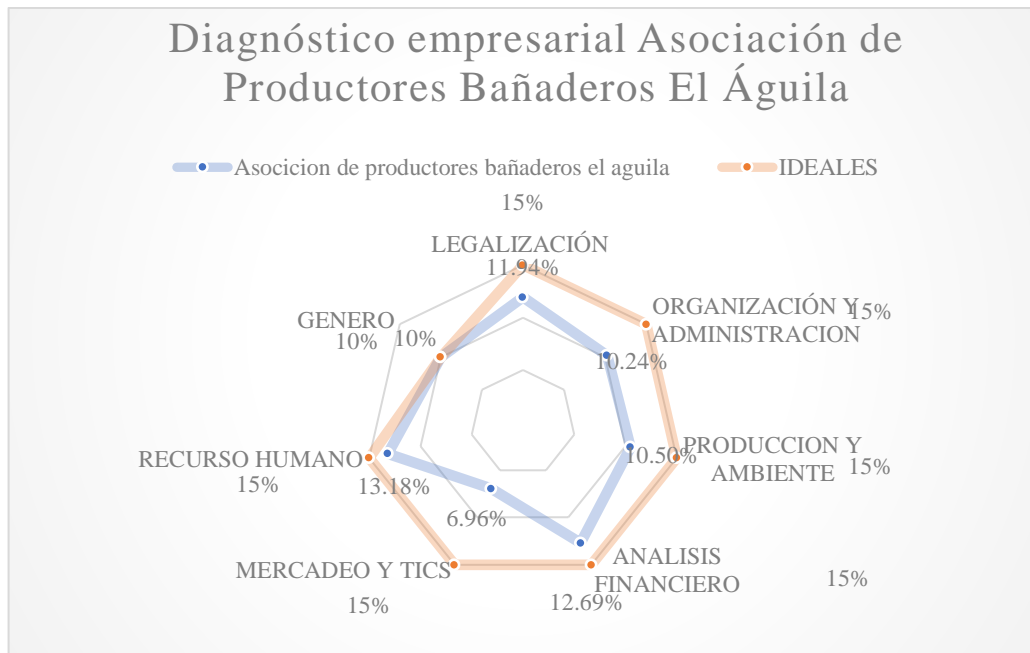
Área	Resultados	Ideales
Legalización	13.33%	15%
Organización y Administración	12.38%	15%
Producción y Ambiente	12.60%	15%
Análisis Financiero	12.69%	15%
Mercadeo y TIC's	7.83%	15%
Recurso Humano	11.82%	15%
Equidad de Género	10.00%	10%
Totales	80.65%	100%

Fuente: elaboración propia

Los datos de resumen presentados en la Tabla 20, muestran la fortaleza de competitividad de esta MIPYME casi en todas sus variables, no obstante, aún existen oportunidades de mejora especialmente en mercadeo y TIC's a través de un plan de estrategias de venta, publicidad mediante redes sociales y el conocimiento de su mercado meta.

#### 4.1.11 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES BAÑADEROS EL ÁGUILA

Pequeña empresa productora de café, ahorro y crédito ubicada en la comunidad de Bañaderos El Águila, Danlí; con tres años en operaciones y un capital de L.500,000.00.



**Figura 17 Resultado de MIPYME Asociación de Productores Bañaderos El Águila**

Esta pequeña empresa obtuvo un total de 75.51% en la evaluación de competitividad, posicionándose en la categoría “B” según los indicadores del Centro de Desarrollo Empresarial CDE (MIPYME, 2020). Sus principales fortalezas se centran en la gestión del recurso humano y análisis financiero.

**Tabla 21 Resumen Asociación de Productores Bañaderos El Águila**

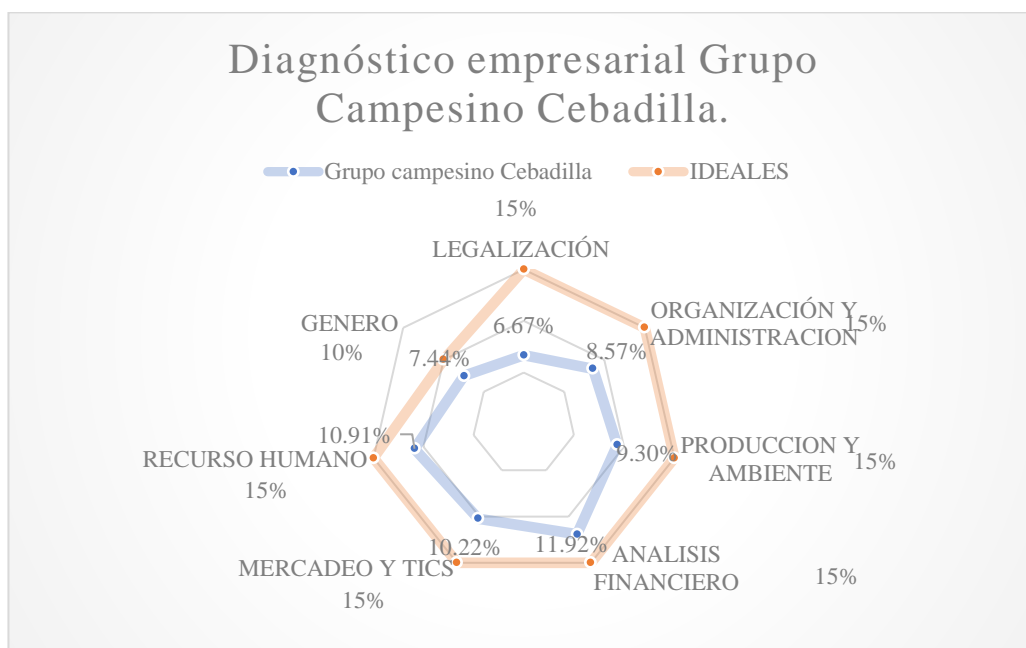
Área	Resultados	Ideales
Legalización	11.94%	15%
Organización y Administración	10.24%	15%
Producción y Ambiente	10.50%	15%
Análisis Financiero	12.69%	15%
Mercadeo y TIC's	6.96%	15%
Recurso Humano	13.18%	15%
Equidad de Género	10.00%	10%
Totales	75.51%	100%

Fuente: elaboración propia

La Tabla 21 muestra un panorama favorable para la mayoría de las variables de competitividad evaluadas, excepto mercadeo y TIC's con un puntaje de 6.96% del ideal de 15%. Se requiere enfocarse en estrategia de venta, posicionamiento de marca, conocimiento del mercado meta y aprovechar espacios en redes sociales para la publicidad.

#### 4.1.12 GRUPO CAMPESINO CEBADILLA

Microempresa (6 a 10 empleados) en la comunidad de Cebadilla, su principal actividad es el engorde de tilapia, además, ofrece el servicio de ahorro y crédito. Cuenta con un capital de trabajo de L.50,000.00 y con dos años en operaciones.



**Figura 18 Resultado de MIPYME Campesino Cebadilla**

Campesino Cebadilla muestra un resultado total de 65.03% en la evaluación de competitividad y obteniendo la clasificación “C” según el Centro de Desarrollo Empresarial CDE (MIPYME, 2020). Una de las variables con mayor fortaleza de esta MIPYME es el análisis financiero con 11.92% del ideal 15%.

**Tabla 22 Resumen Campesino Cebadilla**

Área	Resultados	Ideales
Legalización	6.67%	15%
Organización y Administración	8.57%	15%
Producción y Ambiente	9.30%	15%
Análisis Financiero	11.92%	15%
Mercadeo y TIC's	10.22%	15%
Recurso Humano	10.91%	15%
Equidad de Género	7.44%	10%
Totales	65.03%	100%

Fuente: elaboración propia

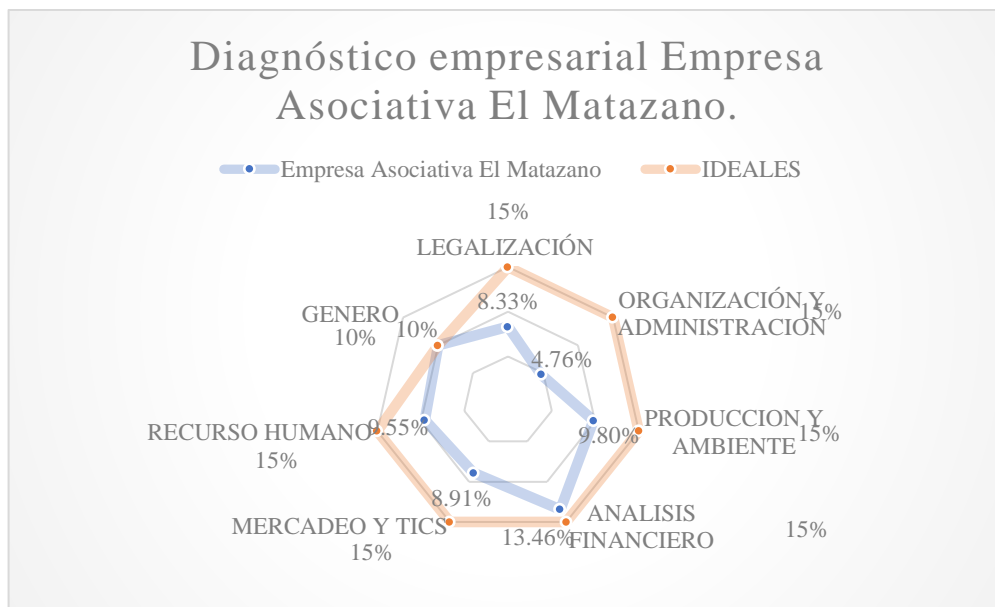
Dos aspectos con mayor oportunidad de mejora son legalización con el 6.67% y organización y administración con 8.67% del ideal 15%. Algunos aspectos que considerar son:

Legalización: falta un sistema de facturación CAI, RTN, cuenta bancaria a nombre de la empresa y constituirse legalmente.

Organización y administración: esta MIPYME necesita de los siguientes aspectos para elevar el nivel de competitividad: un organigrama, un plan de trabajo, presupuesto estructurado y una contabilidad básica requerida.

#### 4.1.13 EMPRESA ASOCIATIVA EL MATAZANO

Es una pequeña empresa que cuenta con entre 11 a 50 empleados y su principal actividad es la siembra, comercialización de granos básicos: maíz y frijoles y servicios de preparación de tierra. Ubicada en la comunidad de El Matazano, con tres años en operaciones y un capital de L.500,000.00.



**Figura 19 Resultado de MIPYME Asociativa El Matazano**

El Matazano obtiene un puntaje total de 64.81% y se clasifica en la categoría “C” según el Centro de Desarrollo Empresarial CDE (MIPYME, 2020). Una de sus principales fortalezas se enfoca en el análisis financiero con un 13.46% del ideal de 15%.

**Tabla 23 Resumen El Matazano**

Área	Resultados	Ideales
Legalización	8.33%	15%
Organización y Administración	4.76%	15%
Producción y Ambiente	9.80%	15%
Análisis Financiero	13.46%	15%
Mercadeo y TIC's	8.91%	15%
Recurso Humano	9.55%	15%
Equidad de Género	10.00%	10%
Totales	64.81%	100%

Fuente: elaboración propia

Según la Tabla 23, se puede notar la fuerte necesidad de mejora que existen en varias variables de esta MIPYME. Aunque organización y administración con el 4.76% y legalización con 8.33% del ideal 15%, requieren mayor atención. Algunos indicadores por afectan el puntaje obtenido son:

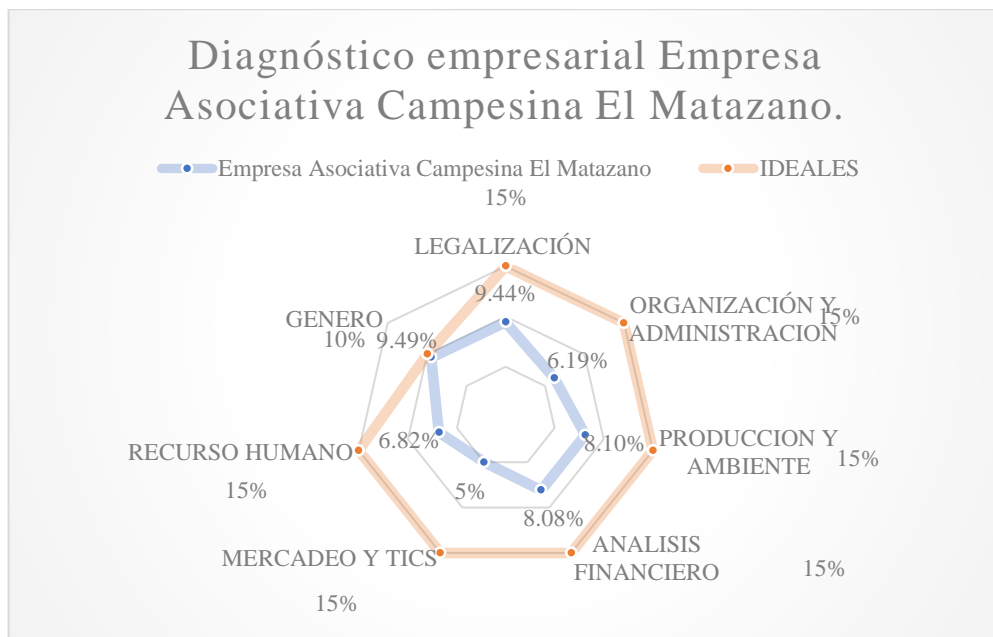
Organización y administración: se requiere de todo un sistema contable eficiente, estructura de la empresa definida, planes de trabajo y presupuestos para la toma de decisiones oportunas.

Legalización: falta de un sistema de facturación CAI, no está constituida legalmente, no cuenta con RTN y faltan algunos permisos y licencias de operación.

Nuevamente, se encuentran limitantes competitivas ligadas al acceso al mercado, sin la facturación CAI y la comercialización conjunta de los asociados, la empresa no entra evidencias de flujos, y sumado a las debilidades administrativas, también tienen restricciones para tomar decisiones oportunas para nuevas inversiones y acceso a financiamientos.

#### 4.1.14 EMPRESA ASOCIATIVA CAMPESINA EL MATAZANO

Microempresa (6-10 empleados) ubicada en la comunidad de El Matazano, ofrece servicios de ahorro y crédito y préstamos para cultivos, con un capital de L.20,000.00 y con seis años en operaciones, aunque actualmente está inactiva.



**Figura 20 Resultado de MIPYME Empresa Asociativa Campesina El Matazano**

El resultado total de competitividad de esta empresa es de 53.12% con categoría “D” según los indicadores del Centro de Desarrollo Empresarial CDE. Su mayor fortaleza se centra en legalización y enfoque de equidad de género.

**Tabla 24 Resumen Asociativa Campesina El Matazano**

Área	Resultados	Ideales
Legalización	9.44%	15%
Organización y Administración	6.19%	15%
Producción y Ambiente	8.10%	15%
Análisis Financiero	8.08%	15%
Mercadeo y TIC's	5%	15%
Recurso Humano	6.82%	15%
Género	9.49%	10%
Totales	53.12%	100%

Fuente: elaboración propia

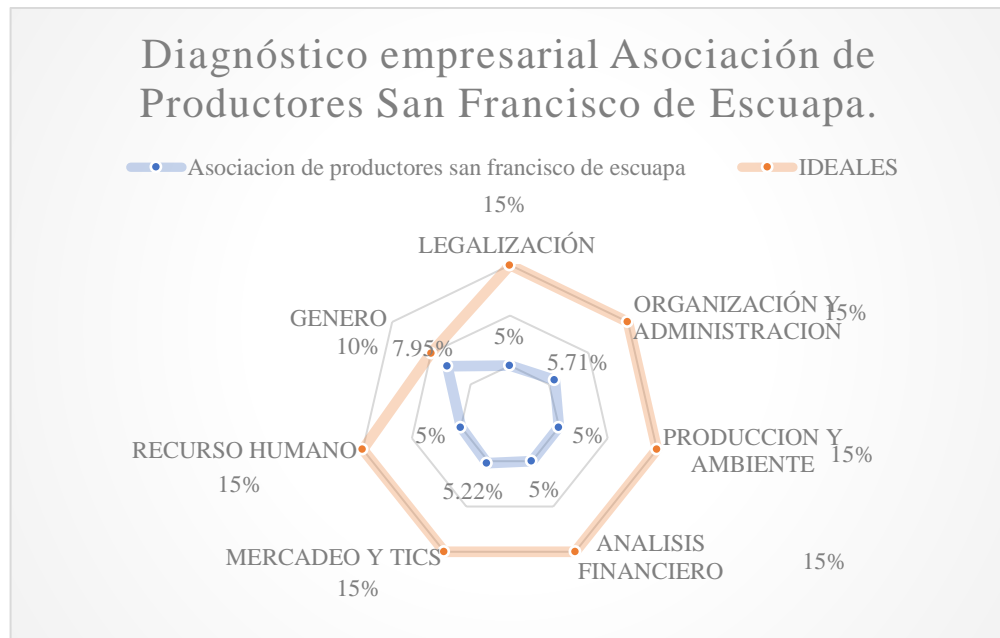
Con los valores presentados en la Tabla 24, se deja en evidencia la necesidad de mejorar la competitividad en todos los aspectos, aunque mercadeo y TIC's con 5% y organización y administración con 6.19% requieren de un mayor acompañamiento. Algunos de los indicadores que afectan considerablemente estas variables son:

Mercadeo y TIC's: enfoque principal en estrategia de ventas, posicionamiento de marca, establecer su cliente meta, publicidad en redes sociales/otros y sistema de comunicación interna.

En general, se aprecia en estas empresas limitantes generalizadas en 6 de las 7 categorías lo que causa un probable cierre de operaciones en el futuro, sino se realizan acciones que fortalezcan cada área.

#### 4.1.15 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES SAN FRANCISCO DE ESCUAPA

Es una asociación ubicada en la comunidad de San Francisco de Escuapa, categorizada solamente como un nivel de nuevos emprendimientos, los cuales aún no inician operaciones, no se tiene definido completamente el rubro de los mismos.



**Figura 21 Resultado de MIPYME Asociación de Productores San Francisco de Escuapa**

San Francisco de Escuapa con un total de 38.88% clasificada en categoría “D” según el Centro de Desarrollo Empresarial CDE. Siendo su única fortaleza el enfoque de género con un 7.95% del ideal de 10%.

**Tabla 25 Resumen Asociación de Productores San Francisco de Escuapa**

Área	Resultados	Ideales
Legalización	5%	15%
Organización y Administración	5.71%	15%
Producción y Ambiente	5%	15%
Análisis Financiero	5%	15%
Mercadeo y TIC's	5.22%	15%
Recurso Humano	5%	15%
Equidad de Género	7.95%	10%
Totales	38.88%	100%

Fuente: elaboración Propia

Los resultados mostrados en la Tabla 25, evidencia la necesidad de un acompañamiento especial para esta MIPYME que está pensada en establecerse, pero aún no se definen aspectos importantes que van desde la constitución legalmente, hasta estrategias de mercadeo y comunicaciones.



## 4.2 RESULTADOS GENERALES POR VARIABLE

En el presente apartado se muestra un análisis general de las 15 MIPYMEs por cada variable de estudio.

### 4.2.1 LEGALIZACIÓN

Se enfoca en aspectos que deben contar cada MIPYME para ser competitivas en el área de legalidad, como ser: permisos de operación, licencias, constituirse como comerciante individual o sociedad, entre otros.

**Tabla 26 Resumen variable legalización**

Empresa	(Puntaje Ideal 15%).
Caja de Ahorro y Crédito Alto de Escuapa	6.11%
Manos Unidos (productores de camote)	8.61%
Caja de Ahorro y Crédito Una Nueva Esperanza	11.67%
Caja de ahorro y crédito Luz del Valle	12.78%
ESMUEJIL, Grupo de Productores Granos Básicos	10.56%
Asociación Agrícola Local Santa María	8.06%
APAO Galcimar	10.56%
Grupo Productores Gualiqueme	9.44%
Grupo de Productores Los Cosechadores	11.11%
Caja de Ahorro y Crédito 2000	13.33%
Asociación de Productores Bañaderos El Águila	11.94%
Grupo Campesino Cebadilla	6.67%
Empresa Asociativa El Matazano	8.33%
Empresa Asociativa Campesina El Matazano	9.44%
Asociación de Productores San Francisco de Escuapa	5%
Resultados Promedio	10%

La Tabla 26, presenta los resultados de cada MIPYME del municipio de Danlí que fueron tomadas en consideración para este estudio. Se observa un promedio del 10%, aunque según la clasificación de acuerdo a las categorías de empresas A, B, C y D del Centro de Desarrollo Empresarial CDE (MIPYME, 2020), ocho de las quince están por debajo de un puntaje mínimo requerido.

**Tabla 27 Frecuencias -legalización**

Clasificación de Competitividad	Empresa D	Empresa C	Empresa B	Empresa A
Rango	0-9.14	9.15-10.50	10.51-13.50	13.51- 15.00
Legalización (Puntaje Ideal 15%).	6	2	6	1

A continuación, se presentan las estadísticas descriptivas para tener una evaluación más completa sobre esta variable.

**Tabla 28 Estadística descriptiva legalización**

Estadística descriptiva	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Legalización (15%)	5%	13%	10%	2.46

La variable de legalización es de gran importancia en lo que respecta a la gestión de empresas en el país, y dado que el promedio es 10%, se puede corroborar como el 53% de las empresas se clasifican en las categorías D y C, por lo cual estas variables requieren un fortalecimiento.

#### 4.2.2 ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Esta área enfatiza aspectos como ser: estructura organizacional, planes de trabajo, organigrama, presupuesto estructurado, reglamento interno y aspectos de contabilidad general.

**Tabla 29 Resumen variable organización y administración**

Empresa	(Puntaje Ideal 15%).
Caja de Ahorro y Crédito Alto de Escupa	10%
Manos Unidos (productores de camote)	9.52%
Caja de Ahorro y Crédito Una Nueva Esperanza	11.90%
Caja de ahorro y crédito Luz del Valle	10.24%
ESMUEJIL, Grupo de Productores Granos Básicos	12.38%
Asociación Agrícola Local Santa María	7.14%
APAO Galcimar	13.81%
Grupo Productores Gualiqueme	7.38%
Grupo de Productores Los Cosechadores	6.67%
Caja de Ahorro y Crédito 2000	12.38%
Asociación de Productores Bañaderos El Águila	10.24%

Empresa	(Puntaje Ideal 15%).
Grupo Campesino Cebadilla	8.57%
Empresa Asociativa El Matazano	4.76%
Empresa Asociativa Campesina El Matazano	6.19%
Asociación de Productores San Francisco de Escuapa	5.71%
Resultados Promedio	9%

Un promedio del 9% es el resultado de esta variable en conjunto de las 15 MIPYMES evaluadas, considerando la clasificación A, B, C y D. Once de las empresas no llenan los requisitos mínimos de competitividad, tres de ellas en un rango aceptable y solamente una empresa alcanza puntaje dentro de la categoría A, como se aprecia en la Tabla 30.

**Tabla 30 Frecuencias- organización y administración**

Clasificación de Competitividad	Empresa D	Empresa C	Empresa B	Empresa A
Rango	0-9.14	9.15-10.50	10.51-13.50	13.51- 15.00
Organización y administración (Ideal 15%).	7	4	3	1

A continuación, se presentan las estadísticas descriptivas para tener una evaluación más completa sobre esta variable.

**Tabla 31 Estadística descriptiva organización y administración**

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Organización y administración (15%)	4.76%	13-81%	9.13%	2.76

Con los resultados obtenidos se puede concluir que esta variable requiere de fortalecimiento, para garantizar la competitividad de las MIPYMES.

#### 4.2.3 PRODUCCIÓN Y AMBIENTE

Los aspectos más relevantes para considerarse de esta variable van desde flujo de procesos, plan de contingencias, controles de calidad hasta políticas y planes ambientales.

**Tabla 32 Resumen de variable producción y ambiente**

Empresa	(Puntaje Ideal 15%).
Caja de Ahorro y Crédito Alto de Escuapa	10.50%
Manos Unidos (productores de camote)	12.60%
Caja de Ahorro y Crédito Una Nueva Esperanza	8.30%
Caja de ahorro y crédito Luz del Valle	10.24%
ESMUEJIL, Grupo de Productores Granos Básicos	12.10%
Asociación Agrícola Local Santa María	7.90%
APAO Galcimar	11.90%
Grupo Productores Gualiqueme	8.8%
Grupo de Productores Los Cosechadores	11.00%
Caja de Ahorro y Crédito 2000	12.60%
Asociación de Productores Bañaderos El Águila	10.50%
Grupo Campesino Cebadilla	9.30%
Empresa Asociativa El Matazano	9.80%
Empresa Asociativa Campesina El Matazano	8.10%
Asociación de Productores San Francisco de Escuapa	5%
Resultados Promedio	10%

En promedio, esta variable obtuvo un 10%, a grandes rasgos es un puntaje considerable; no obstante, según la clasificación mostrada en la Tabla 33, se aprecian datos iguales para la categoría B, C, D y ninguna alcanza el rango del ideal (A).

**Tabla 33 Frecuencias-producción y ambiente**

Clasificación de Competitividad	Empresa D	Empresa C	Empresa B	Empresa A
Rango	0-9.14	9.15-10.50	10.51-13.50	13.51- 15.00
Producción y ambiente (Puntaje Ideal 15%).	5	5	5	0

A continuación, se presentan las estadísticas descriptivas para tener un panorama más amplio sobre esta variable.

**Tabla 34 Estadística descriptiva producción y ambiente**

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Producción y ambiente (15%)	5%	13%	10%	2.08

En el sector agrícola, existen retos de competitividad desde la producción hasta la comercialización para alcanzar escala (Ruiz, SciELO). Lo que requiere estandarizar procesos reduciendo la contaminación ambiental, esta variable requiere fortalecimiento.

#### 4.2.4 ANÁLISIS FINANCIEROS

Los indicadores evaluados en el análisis financiero de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí, se centran básicamente en: registros contables, declaración en SAR, inventarios, declaración de impuesto, entre otros.

**Tabla 35 Resumen de variable análisis financieros**

Empresa	(Puntaje Ideal 15%).
Caja de Ahorro y Crédito Alto de Escuapa	10.38%
Manos Unidos (productores de camote)	11.54%
Caja de Ahorro y Crédito Una Nueva Esperanza	10.38%
Caja de ahorro y crédito Luz del Valle	9.62%
ESMUEJIL, Grupo de Productores Granos Básicos	10.77%
Asociación Agrícola Local Santa María	8.85%
APAO Galcimar	11.92%
Grupo Productores Gualiqueme	10.38%
Grupo de Productores Los Cosechadores	8.85%
Caja de Ahorro y Crédito 2000	12.69%
Asociación de Productores Bañaderos El Águila	12.69%
Grupo Campesino Cebadilla	11.92%
Empresa Asociativa El Matazano	13.46%
Empresa Asociativa Campesina El Matazano	8.08%
Asociación de Productores San Francisco de Escuapa	5%
Resultados Promedio	10%

Como resultado promedio, estas empresas obtuvieron un 10% del ideal de 15%. Sin embargo, con la clasificación mostrada en la Tabla 36 se puede notar que, ochos no cuentan con los requerimientos mínimos de competitividad sobre esta variable, siete de

ellas se encuentran en un estado aceptable y ninguna logra alcanzar el ideal o al menos posicionarse en el rango de la categoría A.

**Tabla 36 Frecuencias- análisis financieros**

Clasificación de Competitividad	Empresa D	Empresa C	Empresa B	Empresa A
Rango	0-9.14	9.15-10.50	10.51-13.50	13.51- 15.00
Análisis financieros (Puntaje Ideal 15%).	4	4	7	0

A continuación, se presentan las estadísticas descriptivas para tener un panorama más amplio sobre esta variable.

**Tabla 37 Estadística descriptiva análisis financieros**

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Análisis financiero (15%)	5%	13%	10%	2.17

Cuando se crean o se generan modelos de negocios, se centran en la estructura de costos y las fuentes de ingresos que constituyen un balance general para estables análisis financiero que permitan diseñar propuesta de valor para las empresas del futuro (Osterwalder, 2010, pág. 17).

#### 4.2.5 MERCADEO Y TIC'S

Aspectos relevantes evaluados para esta variable: investigación de mercados, estrategias de ventas, conocimiento de clientes meta, publicidad y sistema de información.

**Tabla 38 Resumen variable mercadeo y TIC's**

Empresa	(Puntaje Ideal 15%).
Caja de Ahorro y Crédito Alto de Escuapa	7.83%
Manos Unidos (productores de camote)	8.48%
Caja de Ahorro y Crédito Una Nueva Esperanza	9.35%
Caja de ahorro y crédito Luz del Valle	8.04%
ESMUEJIL, Grupo de Productores Granos Básicos	9.13%
Asociación Agrícola Local Santa María	7.17%
APAO Galcimar	10.65%
Grupo Productores Gualiqueme	6.09%

Empresa	(Puntaje Ideal 15%).
Grupo de Productores Los Cosechadores	6.30%
Caja de Ahorro y Crédito 2000	7.83%
Asociación de Productores Bañaderos El Águila	6.96%
Grupo Campesino Cebadilla	10.22%
Empresa Asociativa El Matazano	8.91%
Empresa Asociativa Campesina El Matazano	5%
Asociación de Productores San Francisco de Escuapa	5.22%
Resultados Promedio	8%

Mercadeo y TIC's es una de las variables con menos puntaje obtenidos, alcanzando en promedio un 8% del ideal 15%. Con los datos observados en la Tabla 39, dejan en evidencia la falta de competitividad en esta área, con catorce de las MIPYMES que muestran resultados deficientes y solo una de ellas en categoría B, que es considerado un valor aceptable.

**Tabla 39 Frecuencias- mercadeo y TIC's**

Clasificación de Competitividad	Empresa D	Empresa C	Empresa B	Empresa A
Rango	0-9.14	9.15-10.50	10.51-13.50	13.51- 15.00
Mercadeo y TIC's (Puntaje Ideal 15%).	12	2	1	0

A continuación, se presentan las estadísticas descriptivas para tener un panorama más amplio sobre esta variable.

**Tabla 40 Estadística descriptiva mercadeo y TIC's**

Estadística descriptiva	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Mercadeo y TIC's (15%)	5%	11%	8%	1.70

En esta variable, se han medido parámetros importantes como la segmentación de mercado y las herramientas tecnológicas desde canales de comunicación, hasta herramientas para mejorar su desempeño en otras áreas con el uso de la computación y los programas que pueden ayudar a organizar y administrar datos financieros y de recursos humano. Sin duda en las empresas rurales evaluadas, esto significa un gran desafío.

#### 4.2.6 RECURSO HUMANO

La gestión del recurso humano es indispensable para cualquier empresa, sin duda, las MIPYMES también necesitan enfatizar sus esfuerzos en esta área; especialmente con procesos de selección establecidos, manuales de puestos y funciones, el fortalecimiento y acompañamiento a sus colaboradores.

**Tabla 41 Resumen de variable recurso humano**

Empresa	(Puntaje Ideal 15%).
Caja de Ahorro y Crédito Alto de Escuapa	5%
Manos Unidos (productores de camote)	10.91%
Caja de Ahorro y Crédito Una Nueva Esperanza	13.64%
Caja de ahorro y crédito Luz del Valle	11.36%
ESMUEJIL, Grupo de Productores Granos Básicos	12.27%
Asociación Agrícola Local Santa María	10.45%
APAO Galcimar	13.18%
Grupo Productores Gualiqueme	5.91%
Grupo de Productores Los Cosechadores	7.73%
Caja de Ahorro y Crédito 2000	11.82%
Asociación de Productores Bañaderos El Águila	13.18%
Grupo Campesino Cebadilla	10.91%
Empresa Asociativa El Matazano	9.55%
Empresa Asociativa Campesina El Matazano	6.82%
Asociación de Productores San Francisco de Escuapa	5%
Resultados Promedio	10%

El 10% en promedio, es la evaluación obtenida de las 15 MIPYMES, según la categorización de la Tabla 42, demuestra que siete de ellas están con valores deficientes, no obstante, ocho se encuentran en valores aceptables e incluso una de ellas en categoría A.

**Tabla 42 Frecuencias-recurso humano**

Clasificación de Competitividad	Empresa D	Empresa C	Empresa B	Empresa A
Rango	0-9.14	9.15-10.50	10.51-13.50	13.51- 15.00
Recurso humano (Puntaje Ideal 15%).	5	2	7	1



A continuación, se presentan las estadísticas descriptivas para tener un panorama más amplio sobre esta variable.

**Tabla 43 Estadística descriptiva recurso humano**

Estadística descriptiva	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Recurso humano (15%)	5%	14%	10%	3.02

En la variable de recursos humanos se encuentran limitantes de competitividad relacionados a los beneficios sociales, como el seguro social entre otros, no obstante, sin duda la generación de empleos de calidad mejora la retención de los colaboradores disminuyendo las migraciones del área rural hacia la urbana, por mejores ingresos.

#### 4.2.7 EQUIDAD DE GÉNERO

Un enfoque de equidad de género que contribuya a establecer responsabilidades y derechos por igual entre hombres y mujeres. En este apartado se muestra principalmente interés por: uniformes para ambos sexos, baños con distintivos, botiquines médicos que incluyan también toallas sanitarias, puestos de gerencia liderados por mujeres, entre otros.

**Tabla 44 Resumen – equidad de género**

Empresa	(Puntaje Ideal 10%).
Caja de Ahorro y Crédito Alto de Escuapa	7.44%
Manos Unidos (productores de camote)	7.95%
Caja de Ahorro y Crédito Una Nueva Esperanza	10%
Caja de ahorro y crédito Luz del Valle	10%
ESMUEJIL, Grupo de Productores Granos Básicos	8.21%
Asociación Agrícola Local Santa María	6.92%
APAO Galcimar	9.74%
Grupo Productores Gualiqueme	10%
Grupo de Productores Los Cosechadores	3.33%
Caja de Ahorro y Crédito 2000	10%
Asociación de Productores Bañaderos El Águila	10%
Grupo Campesino Cebadilla	7.44%
Empresa Asociativa El Matazano	10%
Empresa Asociativa Campesina El Matazano	9.49%
Asociación de Productores San Francisco de Escuapa	7.95%
Resultados Promedio	9%

El resultado promedio es del 9%, siendo su ideal 10%. La mayoría de las MIPYMES obtienen un buen puntaje en esta variable; solo dos de ellas se posicionan en la categoría C y D respectivamente.

**Tabla 45 Frecuencia equidad de género**

Clasificación de Competitividad	Empresa D	Empresa C	Empresa B	Empresa A
Rango	0-9.14	9.15-10.50	10.51-13.50	13.51- 15.00
Equidad de género (Puntaje Ideal 10%).	1	1	5	8

A continuación, se presentan las estadísticas descriptivas para tener un panorama más amplio sobre esta variable.

**Tabla 46 Estadística descriptiva equidad de género**

Estadísticas descriptivas	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Equidad de género (10%)	3%	10%	9%	1.85

Desde la perspectiva de la equidad de género, las empresas de la zona rural de Danlí tienen claros los derechos y la participación de la mujer, de esto se encuentra evidencia que las socias participan activamente y tienen voz y voto. Además de tener cargos importantes en las juntas directivas.

#### 4.2.8 DISTRIBUCIÓN DE LAS VARIABLES POR NIVELES DE COMPETITIVIDAD

Para profundizar el análisis de la información recabada, en este apartado se presentan las categorías de las MIPYMES según el Centro de Desarrollo Empresarial CDE (MIPYME, 2020), las variables más predominantes cada una de ellas y las que hacen que la empresa se posicione en dicho resultado.

**Tabla 47 Resumen competitividad de MIPYMES, Danlí**

Rango	Empresa D	Empresa C	Empresa B	Empresa A
Legalización (15%)	40%	13%	40%	7%
Organización y Administración (15%)	47%	27%	20%	7%
Producción y Ambiente (15%)	33%	33%	33%	0%
Análisis Financiero (15%)	27%	27%	47%	0%

Rango	Empresa D	Empresa C	Empresa B	Empresa A
Mercadeo y TIC's (15%)	80%	13%	7%	0%
Gestión del Talento Humano (15%)	33%	13%	47%	7%
Equidad de Género (10%)	7%	7%	33%	53%

Según los datos observados en la Tabla 47, se puede priorizar aspectos que requieran mayor atención de las MIPYMES para aumentar su competitividad, en primer lugar, las áreas de: mercadeo y TIC's, organización y administración, producción y ambiente; en segunda legalización, gestión del talento humano, análisis financiero y por último equidad de género.

**Tabla 48 Promedios generales por variables**

Área	Puntaje promedio general	Ideal %
Legalización	10%	15%
Organización y Administración	9%	15%
Producción y Ambiente	10%	15%
Análisis Financiero	10%	15%
Mercadeo y TIC's	8%	15%
Recurso Humano	10%	15%
Equidad de Género	9%	10%
TOTAL	66%	100%

Fuente: elaboración propia

Con los datos antes presentados, deja en evidencia la necesidad de un acompañamiento a estas MIPYMES, en promedio la evaluación general obtiene un 66% que corresponde a la categoría "C" (61-70) dejando espacio para desarrollar muchas áreas de mejora.

### 4.3 ANÁLISIS GENERAL DE LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD

Después de la evaluación de cada MIPYME rural del Municipio de Danlí, se clasifican de la siguiente manera de acuerdo con la categorización que establece el Centro de Desarrollo Empresarial CDE.

**Tabla 49 Resultados de la categorización de competitividad de las MIPYMES rurales de Danlí**

Empresa	Total	Categoría
Caja de Ahorro y Crédito Alto de Escuapa	57%	D
Manos Unidos (productores de camote)	70%	C
Caja de Ahorro y Crédito Una Nueva Esperanza	75%	B
Caja de ahorro y crédito Luz del Valle	72%	B
ESMUEJIL, Grupo de Productores Granos Básicos	75%	B
Asociación Agrícola Local Santa María	56%	D
APAO Galcimar	82%	B
Grupo Productores Gualiqueme	58%	D
Grupo de Productores Los Cosechadores	55%	D
Caja de Ahorro y Crédito 2000	81%	B
Asociación de productores bañaderos el águila	76%	B
Grupo campesino Cebadilla	65%	C
Empresa Asociativa El Matazano	65%	C
Empresa Asociativa Campesina El Matazano	53%	D
Asociación de productores San Francisco de Escuapa	39%	D

Fuente: elaboración propia

**Tabla 50 Resumen de las categorías generales de las MIPYMES**

Categoría	Total # de MIPYMES	Porcentaje % total
Empresa D	6	40%
Empresa C	3	20%
Empresa B	6	40%
Empresa A	0	0%

Como se observa en la Tabla 50, el 60% que constituyen 9 de las 15 MIPYMES son clasificada en categoría D y C y solo el 40 % es clasificada en categoría B y A.

**Tabla 51. Estadísticas descriptivas de la competitividad de las empresas.**

Estadísticos Descriptivos.	Mínimo	Máximo	Promedio	Desviación Estándar.
		39%	82%	65%

En general, se puede inferir que dado los resultados y los niveles de competitividad de las empresas evaluadas requiere de fortalecimiento desde aspectos ligados a la producción y ambientes, mercadeo y TIC's hasta la legalización.

#### 4.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

Para realizar la comprobación de hipótesis de la investigación la cual estable que:

Ho: El 50% o menos de las MIPYMES rurales cuentan con las habilidades empresariales para garantizar la competitividad de los emprendimientos y se clasifican en las categorías B y A según la escala de CDE MIPYME.

**Tabla 52 Prueba de hipótesis**

Datos	
Hipótesis nula $p =$	<b>0,5</b>
Nivel de significancia	<b>0,05</b>
Número de artículos de interés	<b>6</b>
Tamaño de la muestra	<b>15</b>

Cálculos intermedios	
Proporción de la muestra	0.4
Error estándar	0.1291
<b>Estadística de prueba Z</b>	<b>-0,7746</b>

Prueba de cola inferior	
<b>Valor crítico más bajo</b>	<b>-1,6449</b>
<i>pag</i> -Valor	<b>0.2193</b>
<b>No rechazar la hipótesis nula</b>	

Fuente: elaboración propia

**Tabla 53 Parámetros de aceptación**

$P1 > 0.5$	opción A	En este caso no se rechaza la hipótesis nula
$Po \leq 0.5$		

En la Tabla 52, se muestra la prueba de hipótesis mediante una comprobación de proporcional de cola izquierda, con el cual se obtuvieron como resultados de valor  $p=0.2193$ , por tanto, como se refleja en la Tabla 53, se tienen datos que demuestra que no se rechaza la hipótesis nula y se acepta; ya que el resultado sitúa las MIPYMES en la zona de aceptación.

Lo que permite confirmar que las MIPYMES evaluadas de zonas rurales, solo el 40% se clasifican en categorías B y A, según los indicadores de competitividad establecidos por el CDE MiPymes.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1.1 CONCLUSIONES**

De las MIPYMES evaluadas en la zona rural de Danlí, se circunscribe en niveles de competitividad bajos, el 60% de estas se clasifican como: D y C presentando deficiencias en áreas como: mercadeo y TIC's, legalización, organización, administración, producción y ambiente, que no les permite competir en el mercado nacional e internacional.

Las variables de legalización, mercadeo y TIC's en las empresas clasificada D y C constituyen una limitante en nueve empresas, para que estas puedan acceder a nuevos mercados y precios como lo hacen otras empresas con mejores niveles de competitividad.

Las áreas de organización, administración y análisis financiero, al menos el 74% y 54% de las empresas evaluadas respectivamente clasificadas en D y C restringen la toma de decisiones oportunas sobre producción, costos, definición de precios y capacidad de endeudamiento.

Las variables de gestión del recurso humano no constituyen una restricción tan alta para acceder a mejores niveles de competitividad, ya que el 54% se clasifican en niveles A y B, no obstante, las MIPYMES evaluadas requiere mejorar los beneficios sociales que alientan la migración de las zonas rurales a urbanas.

En la perspectiva de producción y ambiente el 66% de las empresas evaluadas se clasifican en niveles C y D, lo que constituye una limitante en el manejo de residuos y calidad de los productos.

Desde la perspectiva de equidad de género el 86% de las empresas evaluadas de la zona rural de Danlí tienen claros los derechos y la participación de la mujer, de esto se encuentra evidencia que las socias participan activamente y tienen voz y voto; además de tener cargos importantes en las juntas directivas.

## 1.2 RECOMENDACIONES

Las MIPYMES evaluadas de la zona rural de Danlí, requieren de actividades de fortalecimiento para aumentar sus niveles de competitividad, especialmente en áreas de: mercadeo y TIC's, legalización, organización, administración, producción y ambiente, que les permita competir en el mercado nacional e internacional.

La mayoría de los enfoques que impulsan la competitividad en MIPYMES rurales, centran sus esfuerzos en mejorar los niveles productivos, de financiamiento y acceso a mercados, no obstante, se requiere de inversiones sistemáticas en elevar la legalización, organización, mercadeo y TIC's.

Se requieren inversiones en la generación de modelos de negocios para MIPYMES rurales, que se adapten a los desafíos actuales y futuros, desde la segmentación de los mercados, propuesta de valor, hasta el fortalecimiento de relaciones con sus clientes y asociaciones claves.

Se recomienda, promocionar la organización de nuevas empresas rurales, ya que se ha incentivado el crecimiento agrícola, sumado a la participación en especial de las mujeres, que circunscribe un método para generar desarrollo y reducción de la pobreza, mejorando la calidad de vida.



## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

En el presente capítulo se desarrolla un plan de acción como propuesta de aplicabilidad del estudio realizado con las MIPYMES del municipio de Danlí. Enfocándose en las áreas de conocimientos establecidas por el Project Management Institute (PMI) para la gestión de proyectos y sus buenas prácticas.

### **6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

“COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL RURAL”

### **6.2 INTRODUCCIÓN**

A través de los resultados obtenidos en la investigación, se desarrolla un programa de mejoramiento de la competitividad de las MIPYMES rurales, priorizando las áreas de mejoras como: esenciales, secundarias y terciarias. La cual se propone como una herramienta que permita a las empresas fortalecer sus áreas y competir ante las exigencias del mercado, además de responder a las necesidades del consumidor interno y local.

### **6.3 GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN**


Se desarrollará enfocado en las áreas de conocimiento mencionadas en PMBOOK para la administración de proyectos.

#### **6.3.1 PROJECT CHARTER**

“El Acta de Constitución del Proyecto es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente su existencia y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto” (Project Management Institute, 2017, pág. 75).

A continuación, se presenta el acta de constitución desarrollada para la presente propuesta de proyecto.

**Tabla 54 Acta de Constitución**

	<p><b>PROYECTO:</b> Competitividad Empresarial Rural.</p>
	<p><b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> Tesis de Postgrado-Previo al título de “Administración de Proyectos”</p>
	<p><b>FECHA DE CREACIÓN:</b> Marzo, 2021.</p>
	<p><b>AUTORES:</b> Harold Ariel Nuñez y Marly Lorena Andino</p>
	<p><b>REVISIÓN:</b> MANUEL JONATHAN MIRANDA</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:</b> Es una propuesta que se enfoca en fortalecer mediante capacitaciones, acompañamiento, mentoría y asesoría técnica para la competitividad de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí. Priorizando las áreas de: organización y administración, producción y ambiente mercadeo y TIC’s como esenciales; dentro de las secundarias se menciona a la legalización, análisis financiero y gestión del talento humano; por último, el enfoque de equidad de género.</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:</b> Desarrollar competencias sistemáticas a partir de capacitaciones de fortalecimiento en áreas de competitividad y mentorías según las necesidades presentadas en los resultados del diagnóstico de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí.</p>	
<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b>                  Brindar asesoría técnica especializada a grupos empresariales y organizaciones de productores con el fin de mejorar sus capacidades gerenciales, organizativas, administrativas, productivas, legales y de mercadeo, a fin de que puedan aplicar nuevas competencias que les permitan mejorar la competitividad de sus empresas.                  Diseñar una propuesta de desarrollo de capacidades y procesos que contribuya en el desarrollo de la competitividad de las MIPYMES.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar cuáles son las características de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí.</li> <li>2. Priorizar áreas de competitividad que requieren mayor atención.</li> <li>3. Desarrollar capacidades en las áreas débiles de las MIPYMES.</li> <li>4. Elevar el nivel de competitividad, desarrollando capacidades.</li> </ol>	
<p><b>CRITERIOS DE ÉXITO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevar áreas de competitividad priorizadas según los resultados del estudio.</li> <li>2. Guía metodológica que se adapte a los rubros de las MIPYMES que forman parte del estudio.</li> <li>3. Empresas y socios y colaboradores incentivados a la aplicación de las mejoras propuestas</li> <li>4. Implementar el plan de mejora empresarial basado en los resultados del diagnóstico competitivo empresarial.</li> <li>5. Los grupos empresariales atendidos escalan un nivel en las categorías del diagnóstico de competitividad empresarial.</li> <li>6. Los grupos empresariales atendidos realizan en conexiones de valor con clientes y proveedores potenciales para la mejora de sus estrategias comerciales.</li> </ol>	
<p><b>ENTREGABLES PRINCIPALES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de temática a priorizar</li> <li>2. Desarrollo de servicios empresariales</li> <li>3. Entrenamiento y desarrollo de capacidades</li> <li>4. Mentoría</li> <li>5. Evaluación post</li> </ol>	

<p><b>JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:</b> La competitividad empresarial posiciona a las MIPYMES en el mercado y las hace aptas para acceder a financiamientos, procesos de mejora continua, capacitaciones técnicas, expansión, entre otros. Según la investigación realizada con 15 MIPYMES de la zona rural, más del 50% están por debajo de una categoría aceptable, teniendo como referencia los niveles del Centro de Desarrollo Empresarial CDE. Por lo tanto, es indispensable iniciar con un proceso de formación, asesoría y acompañamiento que les permita mejorar sus debilidades y potenciar sus fortalezas; generando así mayor crecimiento económico, competencia con otras empresas, la creación de empleos y una mejor calidad de vida para sus socios y colaboradores.</p>
<p><b>PRINCIPALES INTERESADOS:</b> Socios y colaboradores de MIPYMES, Municipalidad, Organismos no gubernamentales que apoyan el desarrollo empresarial en la zona.</p>
<p><b>RIESGOS INICIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Poco involucramiento de los socios en el proceso de formación.</li> <li>-No subir de categoría empresarial</li> <li>-No contar con el apoyo de organismos externos para su aplicación y sostenibilidad en el futuro.</li> <li>-Mercado con pocas oportunidades de negocio.</li> <li>-Renuencia a la innovación.</li> <li>-Crisis financiera</li> </ul>
<p><b>SUPUESTOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un acompañamiento técnico, de formación y mentoría ayudara a las MIPYMES a elevar su nivel de competitividad.</li> <li>2. Los socios demuestran interés en el proyecto.</li> <li>3. El aumento de competitividad de las MIPYMES trae beneficios y mejora la calidad de vida de los socios y colaboradores.</li> <li>4. Las MIPYMES rurales necesitan definir sus planes de negocio.</li> </ol>
<p><b>DURACIÓN E HITOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duración: 535 días</li> <li>2. Hito: Lanzamiento del Proyecto.</li> <li>3. Hito: Cierre administrativo.</li> </ol>
<p>PRESUPUESTO: L698,003.00</p>
<p>SPONSOR (por definir)</p>
<p>DIRECTOR DEL PROYECTO (por definir)</p>

Fuente: elaboración propia

## 6.4 GESTIÓN DEL ALCANCE

Project Management Institute (2017) menciona que en la gestión del alcance se definen los procesos requeridos para garantizar que el proyecto se cumpla con los requisitos establecidos y completarlo con éxito.

### 6.4.1 DEFINICIÓN DEL ALCANCE

En el apartado se establece la descripción de proyecto, sus entregables y las restricciones del mismo.

**Tabla 55 Descripción del alcance del proyecto**

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL RURAL
El proyecto de Competitividad empresarial rural, que se enfoca en fortalecer mediante capacitaciones, acompañamiento y asesoría técnica la competitividad de las MIPYMES rurales del municipio de Danlí. Priorizando las áreas de: organización y administración, producción y ambiente mercadeo y TIC's como esenciales; dentro de las secundarias se menciona a la legalización, análisis financiero y gestión del talento humano; por último, el enfoque de equidad de género.
DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE SERVICIOS EMPRESARIALES
<p>Pasos a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diagnóstico: mediante aplicación de instrumento para medir la competitividad establecido por el Centro de Desarrollo Empresarial CDE.</li> <li>-Determinar objetivos</li> <li>-Elaborar plan</li> <li>-Ejecutar</li> <li>Monitoreo</li> </ul> <p>Ejes temáticos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Taller organización y legalización</li> <li>Taller modelos de negocio</li> <li>Taller producción y ambiente</li> <li>Taller administración de empresas.</li> <li>Taller herramientas y TIC's</li> <li>Recurso humano y equidad de género</li> <li>Mentoría y asistencia técnica</li> <li>Establecimiento de poa empresarial</li> <li>Desarrollo de modelos de negocios</li> <li>Plan de mejora para alcanzar la competitividad.</li> <li>Desarrollo de alianzas estratégicas</li> <li>Establecimiento de estrategias de mercado</li> <li>Constitución legal</li> <li>Fortalecimiento empresarial</li> </ul>
MATRIZ DE DETENCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del análisis a las 15 MIPYMES del municipio de Danlí, es necesario establecer una matriz de las principales necesidades de capacitación y asistencia que requieran estas empresas.
GUIA METODOLÓGICA/FICHA TÉCNICA
Es preciso determinar específicamente el desarrollo a seguir en cada capacitación, considerando el contexto de la población, tipo de temática y rubro de las MIPYMES y cuál es la guía metodológica más adecuado a implementar.
Lineamientos y conceptos teóricos.

Ejemplos y asociaciones con el entorno. Puesta en práctica de conocimiento.
--

**Tabla 56 Limitaciones del Proyecto**

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO MEJORAMIENTO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL RURAL	
Incluye: -Diagnósticos empresariales -Detalles del alcance del proyecto -Listado de recursos -Guías metodológicas -Presupuesto -Estimación de tiempos -Cierre de capacitaciones -Reconocimiento de participación (entrega de insignias).	No Incluye:  -Manuales con temática
DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	
Incluye: -Priorización de necesidades -Planificación de capacitaciones de las necesidades principales. -Ejecución del plan -Proceso de evaluación de las capacitaciones -Proceso de evaluación post de la competitividad.	No incluye:  -Evaluación post al 100% de las MIPYMES del municipio.  -No incluye gastos de viáticos (hospedaje, transporte) de participantes por parte del proyecto.
GUIA METODOLÓGICA/FICHA TÉCNICA	
Incluye:  -Manual paso a paso para la elaboración de guía metodológica para temática para capacitación. -Ayuda memorias -Listado de asistencia -Fotografías	No incluye:  -

**Tabla 57 Restricciones del proyecto**

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO
MEJORAMIENTO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL RURAL
-Al menos dos de los socios y/o colaboradores de cada MIPYME. -El estado de finalización de las capacitaciones y mentorías al cumplir con 90% de la asistencia a las mismas. -Las MIPYMES deben alcanzar al menos la siguiente categoría.

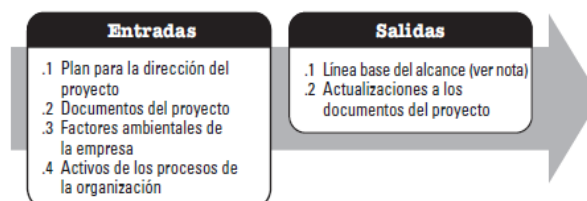
DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN
-Para la priorización de necesidades se debe considerar la categorización del Centro de Desarrollo del CDE. -El plan contiene elementos básicos para su desarrollo: ejes temáticos, objetivos y/o competencias a desarrollar, metodología de enseñanza.
GUIA METODOLÓGICA/FICHA TÉCNICA
-Deberá contener detalladamente pasos a considerar en cada intervención.  El entrenamiento y desarrollo de capacidades se ha previsto a través de módulos3 dinámicos, a priori se han considerado 7 módulos atendiendo las categorías aludidas en el diagnóstico de iniciativas empresariales.  Cada módulo consistirá en los siguientes elementos: Material de lectura Clase virtual o en vivo Ejercicios prácticos Actividad práctica Material de apoyo (hojas de cálculo, guías de trabajo, textos y documentos de apoyo).

Fuente: elaboración propia

#### 6.4.2 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO

Conocida también como la EDT, incluye todas las actividades a realizar, mediante un desglose de las mismas, divididas en paquetes de trabajo más pequeños y manejables; también da una vista panorámica del proyecto en marcha.

Project Management Institute, (2017) establece que la creación de la WBS o EDT es un proceso que subdivide los entregables del proyecto y para eso es necesario contar con insumos de entrada, mismos que se presentan en la siguiente figura.

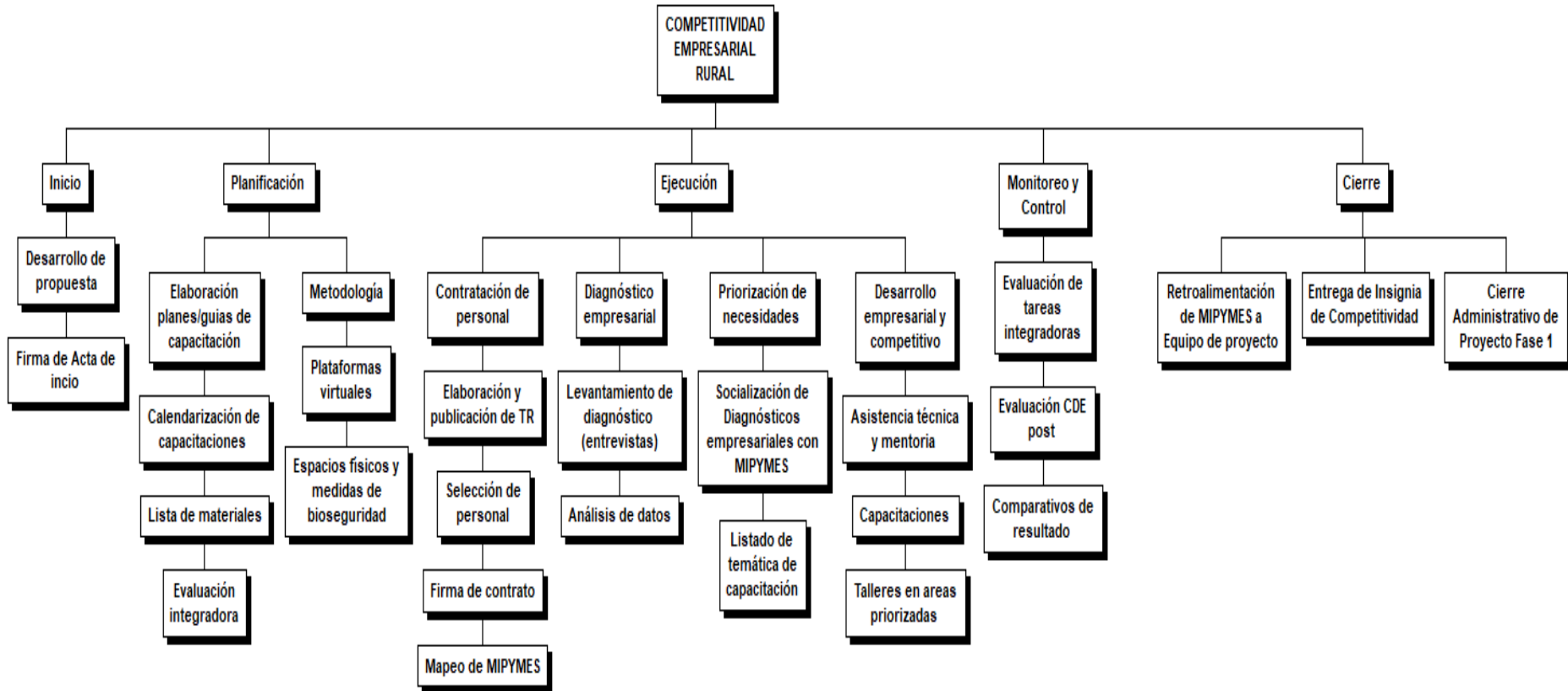


Nota: La línea base del alcance es la versión aprobada del enunciado del alcance, la EDT/WBS y su diccionario de la EDT/WBS asociado.

**Figura 22 Crear la EDT/WBS: Entradas y Salidas**

Fuente: (Project Management Institute, 2017)

A continuación, se muestra la estructura de desglose del trabajo para el proyecto denominado: Competitividad Empresarial Rural.



**Figura 23 EDT**

Fuente: elaboración propia

## 6.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

La gestión del tiempo es considerada como uno de los aspectos relevantes en la ejecución de proyectos, por ejemplo, un atrasado en el mismo puede ocasionar incumplimiento en los entregables, generar sobre costos o tener que asignar más recursos.

La siguiente figura detalla las actividades a realizar en el proyecto de Competitividad Empresarial para MIPYMES rurales.

**Tabla 58 Cronograma de actividades del proyecto**

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Pred.
<b>1</b>	<b>Proyecto: "COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL RURAL"</b>	<b>535 días</b>	<b>lun 08/03/21</b>	<b>vie 24/03/23</b>	
<b>1.1</b>	<b>Inicio</b>	<b>65 días</b>	<b>lun 08/03/21</b>	<b>vie 04/06/21</b>	
1.1.1	Desarrollo de Propuesta "Mejorando la competitividad Empresarial Rural de empresas de Danlí".	50 días	lun 08/03/21	vie 14/05/21	
1.1.2	Firma de Acta de inicio.	15 días	lun 17/05/21	vie 04/06/21	3
1.1.3	<Lanzamiento de Proyecto>	0 días	vie 04/06/21	vie 04/06/21	4
<b>1.2</b>	<b>Planificación</b>	<b>17 días</b>	<b>lun 07/06/21</b>	<b>mar 29/06/21</b>	
1.2.1	Elaboración planes/guías de capacitación	7 días	lun 07/06/21	mar 15/06/21	4
1.2.2	Calendarización de capacitaciones	3 días	mié 16/06/21	vie 18/06/21	7
1.2.3	Lista de materiales	1 día	lun 21/06/21	lun 21/06/21	8
1.2.4	Evaluación integradora	3 días	lun 21/06/21	mié 23/06/21	8
<b>1.2.5</b>	<b>Metodología</b>	<b>10 días</b>	<b>mié 16/06/21</b>	<b>mar 29/06/21</b>	
1.2.5.1	Plataformas virtuales	3 días	mié 16/06/21	vie 18/06/21	8CC
1.2.5.2	Espacios físicos y medidas de bioseguridad	7 días	lun 21/06/21	mar 29/06/21	12
<b>1.3</b>	<b>Ejecución</b>	<b>470 días</b>	<b>lun 07/06/21</b>	<b>vie 24/03/23</b>	
<b>1.3.1</b>	<b>Contratación de personal</b>	<b>40 días</b>	<b>lun 07/06/21</b>	<b>vie 30/07/21</b>	
1.3.1.1	Elaborar Términos de referencia	5 días	lun 07/06/21	vie 11/06/21	4,5
1.3.1.2	Publicación de TDR.	20 días	lun 14/06/21	vie 09/07/21	16
1.3.1.3	Selección de Personal	10 días	lun 12/07/21	vie 23/07/21	17
1.3.1.4	Firma de contratos.	5 días	lun 26/07/21	vie 30/07/21	18
1.3.2	Mapeo de MIPYMES	10 días	lun 02/08/21	vie 13/08/21	15,19
<b>1.3.3</b>	<b>Diagnóstico empresarial</b>	<b>35 días</b>	<b>lun 16/08/21</b>	<b>vie 01/10/21</b>	
1.3.3.1	Levantamiento de entrevistas	25 días	lun 16/08/21	vie 17/09/21	20
1.3.3.2	Análisis de datos.	10 días	lun 20/09/21	vie 01/10/21	22
<b>1.3.4</b>	<b>Priorización de necesidades</b>	<b>60 días</b>	<b>lun 04/10/21</b>	<b>vie 24/12/21</b>	<b>21</b>
1.3.4.1	Socialización de Diagnósticos empresariales con MIPYMES	60 días	lun 04/10/21	vie 24/12/21	23
1.3.5	Listado de temática de capacitación	1 día	lun 27/12/21	lun 27/12/21	24,25
<b>1.3.6</b>	<b>Desarrollo empresarial y competitivo.</b>	<b>354 días</b>	<b>mar 16/11/21</b>	<b>vie 24/03/22</b>	
<b>1.3.6.1</b>	<b>Asistencia Técnica y mentoría</b>	<b>234 días</b>	<b>mar 16/11/21</b>	<b>vie 07/10/22</b>	
1.3.6.1.1	Establecimiento de POA empresarial	96 días	mar 28/12/21	vie 07/10/22	10,13,12,26
1.3.6.1.2	Desarrollo de modelos de negocios	60 días	mar 28/12/21	lun 21/03/22	29CC



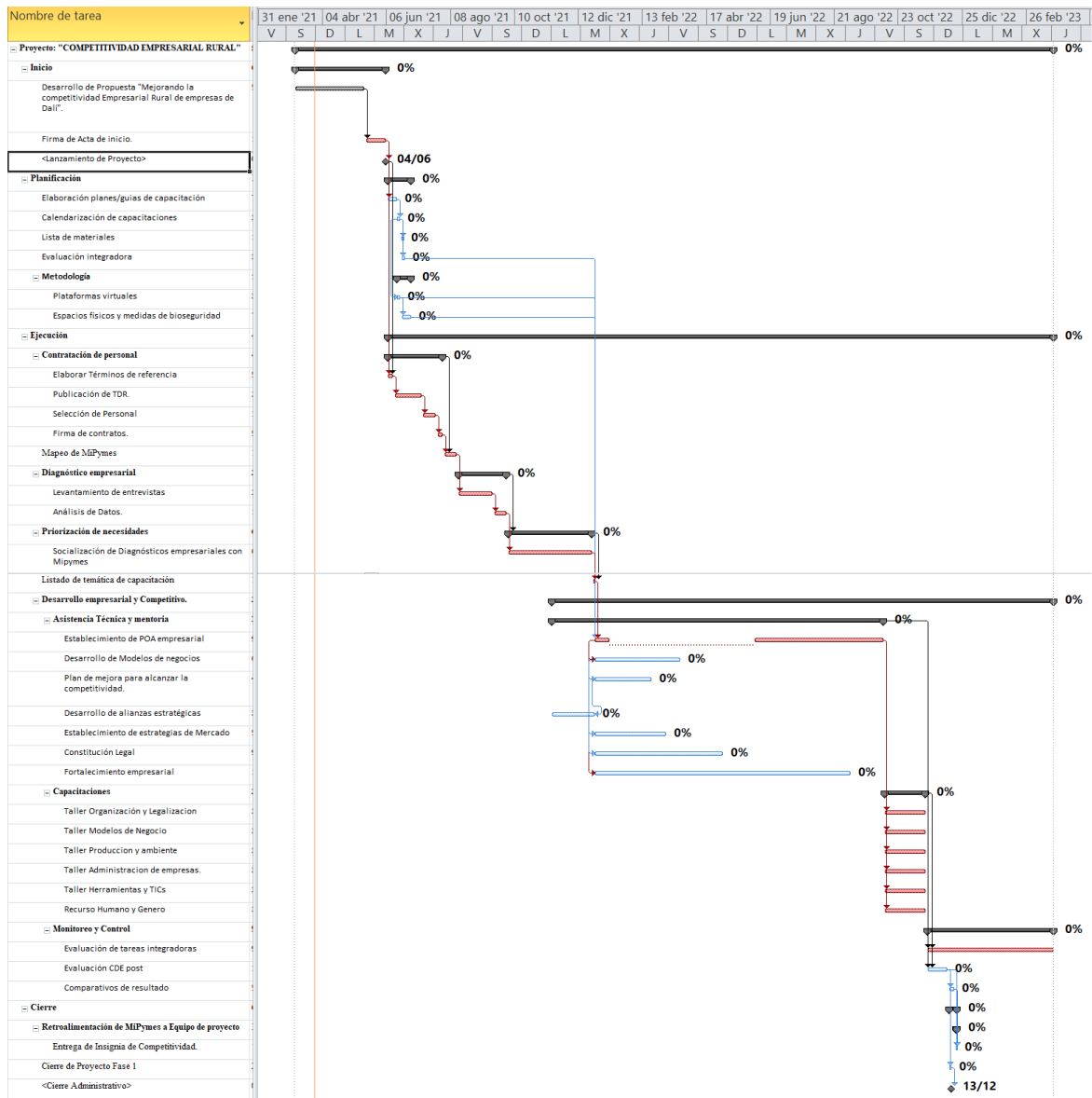
EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Pred.
1.3.6.1.3	Plan de mejora para alcanzar la competitividad.	40 días	mar 28/12/21	lun 21/02/22	30CC
1.3.6.1.4	Desarrollo de alianzas estratégicas	30 días	mar 16/11/21	mar 28/12/21	31CF
1.3.6.1.5	Establecimiento de estrategias de Mercado	50 días	mar 28/12/21	lun 07/03/22	30CC
1.3.6.1.6	Constitución Legal	90 días	mar 28/12/21	lun 02/05/22	30CC
1.3.6.1.7	Fortalecimiento empresarial	180 días	mar 28/12/21	lun 05/09/22	29CC
<b>1.3.6.2</b>	<b>Capacitaciones</b>	<b>30 días</b>	<b>lun 10/10/22</b>	<b>vie 18/11/22</b>	
1.3.6.2.1	Taller organización y legalización	30 días	lun 10/10/22	vie 18/11/22	29
1.3.6.2.2	Taller modelos de negocio	30 días	lun 10/10/22	vie 18/11/22	29
1.3.6.2.3	Taller producción y ambiente	30 días	lun 10/10/22	vie 18/11/22	29
1.3.6.2.4	Taller administración de empresas.	30 días	lun 10/10/22	vie 18/11/22	29
1.3.6.2.5	Taller herramientas y TIC's	30 días	lun 10/10/22	vie 18/11/22	29
1.3.6.2.6	Recurso humano y equidad Género	30 días	lun 10/10/22	vie 18/11/22	29
<b>1.3.6.3</b>	<b>Monitoreo y Control</b>	<b>90 días</b>	<b>lun 21/11/22</b>	<b>vie 24/03/23</b>	
1.3.6.3.1	Evaluación de tareas integradoras	90 días	lun 21/11/22	vie 24/03/23	28,36
1.3.6.3.2	Evaluación CDE post	15 días	lun 21/11/22	vie 09/12/22	28,36
1.3.6.3.3	Comparativos de resultado	5 días	lun 12/12/22	vie 16/12/22	45
<b>1.4</b>	<b>Cierre</b>	<b>6 días</b>	<b>lun 12/12/22</b>	<b>lun 19/12/22</b>	
<b>1.4.1</b>	<b>Retroalimentación de MIPYMES a Equipo de proyecto</b>	<b>1 día</b>	<b>lun 19/12/22</b>	<b>lun 19/12/22</b>	
1.4.1.1	Entrega de insignia de competitividad.	1 día	lun 19/12/22	lun 19/12/22	46,45
1.4.2	Cierre de Proyecto Fase 1	2 días	lun 12/12/22	mar 13/12/22	45
1.4.3	<Cierre Administrativo>	0 días	mar 13/12/22	mar 13/12/22	50

Fuente: elaboración propia

El proyecto tiene una duración total de 535 días, iniciando el 8 de marzo y finalizando el 13 de diciembre del 2022.

Nota: Algunas fechas de ejecución quedan con posibilidad de ser modificadas según las disposiciones de otros Organismos que apoyen la implementación.

A continuación, se muestra una vista del diagrama de Gantt del proyecto



**Figura 24 Diagrama de Gantt y ruta crítica**

Fuente: elaboración propia

## 6.6 PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

Una estimación de costos consiste en el análisis cuantitativo de los posibles gastos que incurren un proyecto. Esa predicción se basa en la información disponible de datos históricos, juicio de expertos; así como tener un alcance bien definido (Project Management Institute, 2017).

A continuación, se detalla el presupuesto estimado para este proyecto, tomando en consideración las tareas definidas en el cronograma de trabajo, así como su distinción de costos fijos o variables; finalizando con un detalle de resumen.

**Tabla 59 Presupuesto**

Id	Nombre de La tarea	Costos Fijos	Costos variables	Costo Total
3	Desarrollo de Propuesta "Mejora	L -	L 750.00	L 750.00
4	Firma de Acta de inicio.	L -	L 18,500.00	L 18,500.00
5	<Lanzamiento de Proyecto>	L -	L 500.00	L 500.00
7	Elaboración planes/guías de capacitación	L -	L 8,436.00	L 8,436.00
8	Calendarización de capacitación	L -	L 4,414.00	L 4,414.00
9	Lista de materiales	L -	L 61,209.00	L 61,209.00
10	Evaluación integradora	L -	L 5,490.00	L 5,490.00
12	Plataformas virtuales	L -	L 65,000.00	L 65,000.00
13	Espacios físicos y medidas de bioseguridad	L -	L 300.00	L 300.00
20	Mapeo de MIPYMES	L -	L 11,440.00	L 11,440.00
25	Socialización de Diagnósticos empresariales	L -	L 68,770.00	L 68,770.00
26	Listado de temática de capacitación	L -	L 980.00	L 980.00
29	Establecimiento de POA empresa	L -	L 47,394.00	L 47,394.00
30	Desarrollo de Modelos de negocios	L -	L 38,400.00	L 38,400.00
31	Plan de mejora para alcanzar la competitividad	L -	L 24,700.00	L 24,700.00
32	Desarrollo de alianzas estratégica	L -	L 3,610.00	L 3,610.00
33	Establecimiento de estrategias	L -	L 50,300.00	L 50,300.00
34	Constitución Legal	L -	L 32,800.00	L 32,800.00
35	Fortalecimiento empresarial	L -	L 46,800.00	L 46,800.00
37	Taller organización y legalización	L -	L 18,800.00	L 18,800.00

Id	Nombre de La tarea	Costos Fijos	Costos variables	Costo Total
38	Taller modelos de negocio	L -	L 14,700.00	L 14,700.00
39	Taller producción y ambiente	L -	L 8,210.00	L 8,210.00
40	Taller administración de empresa	L -	L 20,000.00	L 20,000.00
41	Taller herramientas y TIC's	L -	L 6,700.00	L 6,700.00
42	Recurso humano y equidad de género	L -	L 7,600.00	L 7,600.00
44	Evaluación de tareas integradora	L -	L 7,200.00	L 7,200.00
45	Evaluación CDE post	L 75,000.00		L 75,000.00
46	Comparativos de resultado	L -	L 50,000.00	L 50,000.00
47	Totales	L 75,000.00	L 623,003.00	L698,003.00

**Tabla 60 Resumen presupuesto**

EDT	Nombre de tarea Proyecto: "COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL RURAL"	Costo	Dólares
1.1	Inicio	L 19,750.00	\$ 806.12
1.2	Planificación	L 83,640.00	\$ 3,413.88
1.3	Ejecución	L 584,663.00	\$ 23,863.80
1.3.1	Contratación de personal	L 24,530.00	\$ 1,001.22
1.3.2	Mapeo de MIPYMES	L 11,440.00	\$ 466.94
1.3.3	Diagnóstico empresarial	L 26,729.00	\$ 1,090.98
1.3.4	Priorización de necesidades	L 68,770.00	\$ 2,806.94
1.3.4.1	Socialización de Diagnósticos empresariales con MIPYMES	L 68,770.00	\$ 2,806.94
1.3.5	Listado de temática de capacitación	L 980.00	\$ 40.00
1.3.6	Desarrollo empresarial y competitivo.	L 452,214.00	\$ 18,457.71
1.4	Cierre	L 9,950.00	\$ 406.12
	<b>Total</b>	<b>L 698,003.00</b>	<b>\$ 28,489.92</b>

El Proyecto tendrá un costo en lempiras de L 698,003.00 y 28,489.92 dólares americanos a una tasa de cambio 24.5.

## 6.7 PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Maseda (2009) menciona que la gestión de la calidad es un conjunto de acciones planificadas y organizadas que aportan a la calidad de la empresa. También es indispensable saber los objetivos que se quieren lograr al implementar la calidad, teniendo en cuenta de igual forma el involucramiento de todo el equipo de trabajo y sus responsabilidades dentro del proceso.

**Tabla 61 Plan de gestión de calidad**

### Gestión de la Calidad

#### 1. Producto Prueba general.

El programa de fortalecimiento requiere de un seguimiento específico en temas de mayor necesidad de mejora en las MIPYMES del municipio de Danlí. Por lo tanto, la planificación y guía metodológica deben contener aspectos esenciales que aseguren la calidad de las capacitaciones.

- Profesionales, según la temática a desarrollar (contar con un historial de su hoja de vida y experiencia)
- Guía temática contenga mínimamente: temas, objetivos, metodología a desarrollar y tarea integradora.
- Evaluación pre
- Desarrollo de capacitaciones en tiempo y forma
- Registro de asistencia de participantes (listados y fotografías)
- Evaluación post, debe existir al menos un aumento de las categorías empresariales de las MIPYMES

#### 2. Producto Calendario de Pruebas

Actividad	Cita agendada	Personas responsables)
Validación de perfil profesional de capacitadores	lun 26/07/21	Director/Monitoreo y control
Revisión de guía temática	mar 15/06/21	Monitoreo y control
Revisión de materiales (escritos y audios visuales)	mar 29/06/21	Monitoreo y control
Informe de evaluaciones pre	vie 01/10/21	Jefe de especialidades
Desarrollo de capacitaciones en tiempo y forma	lun 10/10/22 al vie 18/11/22	Especialistas
Registro de evidencias	vie 24/03/23	Comunicaciones y monitoreo
Informe financiero	mar 13/12/22	Administración
Evaluación post, debe existir al menos un aumento de las categorías empresariales de las MIPYMES	lun 19/12/22	Jefe de especialidades

### 3. Responsabilidades del equipo de proyecto

Responsabilidades generales: Velar por el cumplimiento íntegro del programa de fortalecimiento con las MIPYMES del municipio de Danlí, cumpliendo todas las especificaciones dadas en el alcance del mismo.

Miembro del equipo	Tarea específica
Director	Realizar la integración proyecto, así como gestionar la correcta puesta en marcha de todos los planes de trabajo.
Administración y asistente	Seguimiento oportuno del manejo financiero del proyecto, además de generar reportes de evidencias de logros en costos y tiempos.
Oficial de logística	Encargado de buscar, realizar toda actividad de logística para el desarrollo y cierre de las capacitaciones.
Jefe de especialidades	Realizar el seguimiento de las capacitaciones a impartir, conformar el equipo de especialistas y consultores.
Capacitador/especialistas	Desarrollar las capacitaciones, proveer las planes y guías metodológicas a realizar.
Comunicación y monitoreo	Validar la ejecución de las actividades dentro del proyecto y llevar un registro del acompañamiento y de los posibles hallazgos. De ser necesario, puede acudir a reuniones con las partes interesadas y dar la retroalimentación oportuna.

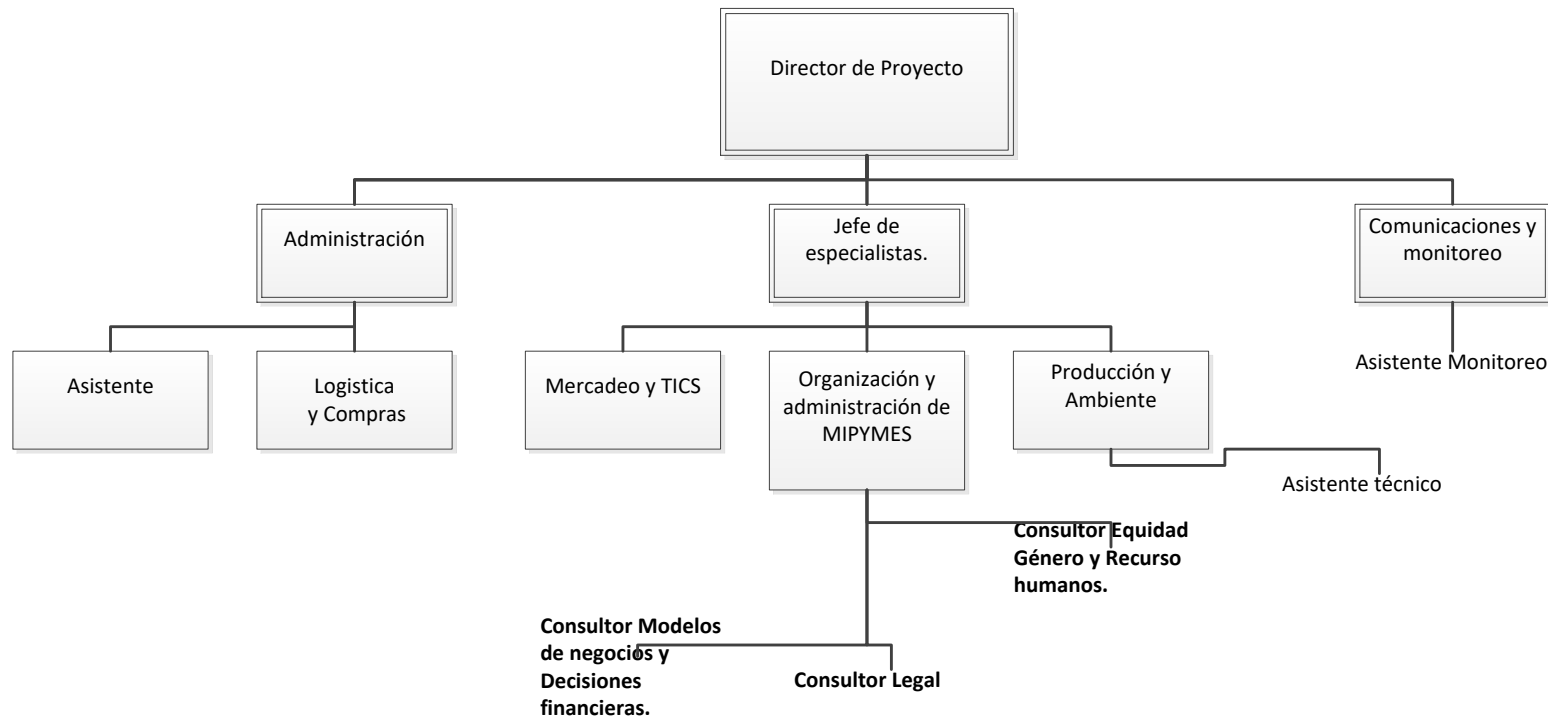
### 4. Requisitos de Recursos de las pruebas

Actividad	Recursos requeridos
Validación de perfiles	Hojas de vida, referencias profesionales
Revisión de guía temática	Estructura aprobada para la elaboración de las guías, matriz de detención de necesidades
Informe de evaluaciones pre y post	Instrumentos/encuesta del Centro de Desarrollo Empresarial CDE
Desarrollo de capacitaciones en tiempo y forma	Personal de monitoreo, rubricas de evaluación
Registro de evidencias	Personal de monitoreo, formato de listado y registros.
Evaluación post para medir el aumento de categoría	Instrumentos/encuesta del Centro de Desarrollo Empresarial CDE, base de datos de la preevaluación, cuadro comparativo.

Fuente: elaboración propia

## 6.8 PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos busca garantizar la selección de los colaboradores que mejor aporten al proyecto y a las exigencias del mismo, además de establecer un organigrama, determinando sus puestos y funciones específicos dentro de la organización (Aduna Mondragón, 2007).



**Figura 25 Organigrama**

Fuente: elaboración propia



### 6.8.1 ROLES Y RESPONSABILIDADES

Es indispensable determinar el nivel de responsabilidad de cada miembro que conforman el equipo de trabajo, esto permite una mejor gestión del recurso humano y consecuentemente influye en la calidad del producto y/o servicio.

**Tabla 62 Matriz RACI**

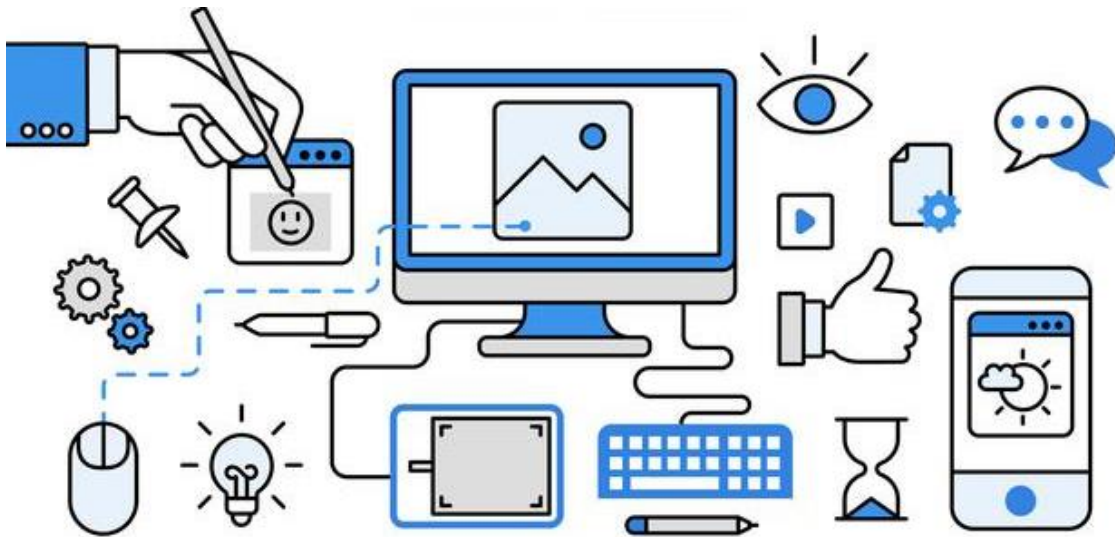
Principales actividades	Director de Proyectos	Administración	Asistente	Logística y Compras	Jefe de especialidades	Especialistas 1. Mercadeo 2. Organización 3. Producción	Consultores	Comunicación y Monitoreo
Plan general	R	A	I	C	I	I	I	C
Firma de Acta de inicio	R	A	I	I	C	I	I	I
Contratación de personal	C	R	I	I	A	I	I	I
Diagnóstico	A	A	C	I	A	I	I	R
Priorización de necesidades	C	A	I	I	R	I	I	C

Guías metodológicas	A	A	I	I	C	R	R	C
Material escrito y audio visual	C	I	I	I	C	R	R	A
Presupuesto	A	R	C	I	C	C	I	I
Desarrollo de capacitaciones	C	C	I	A	R	R	R	A
Tareas integradoras	C	I	I	I	A	R	R	C
Asistencia Técnica y mentoría	C	C	I	I	R	R	A	A
Evaluación Post	A	I	I	I	C	C	R	A
Entrega de Insignia de Competitividad.	R	I	I	I	A	C	C	C
	R: Comprometido-A: Responsable-C: Consultado-I: Informado							

Fuente: elaboración propia

## 6.9 PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Un elemento clave es la comunicación y saber gestionarla de manera adecuada eficientiza los procesos a desarrollar dentro de un proyecto. El Project Management Institute (2017), menciona que la gestión de comunicación consta de dos partes; primera parte consiste en desarrollar una estrategia para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados, la segunda consiste en llevar a cabo las actividades necesarias para implementar la estrategia.



**Figura 26 Herramientas de comunicación**

Fuente: freepik.es

Es preciso determinar el tipo de herramientas que se utilizarán para mantener una comunicación efectiva; tal es el caso del uso de plataformas digitales, correo electrónico e incluso el uso de Aplicaciones móviles como Telegram o WhatsApp.

**Tabla 63 Plan de comunicación**

Descripción de la información	Quién la elabora		A quién es dirigida (quien recibe)		Frecuencia	Tipo de formato	Medio de comunicación	Medio de almacenamiento de la información	Observaciones
	Rol	Nombre	Rol	Nombre					
Informe de avances sobre diagnósticos empresariales	Monitoreo y control	Pendiente	Director de proyectos	Pendiente	Semanal	Excel	Correo electrónico	One drive	La información debe ir con copia a capacitador.
Informe del manejo de presupuesto	Administración	P.	Director/Sponsor	P.	Quincenal	Excel	Correo electrónico	One drive	Copia al resto del equipo
Avances en cronograma	Monitoreo y control	P.	Jefe de especialidades	P.	Semanal	Project	Correo electrónico	One drive	Copia a director
Guías metodológicas	Jefe de especialidades/ Capacitador	P.	Director/Admón	P.	Quincenal	Word / Excel	Correo electrónico	One drive	Copiar a logística
Convocar reuniones de equipo	Logística	P.	Director	P.	Semanal	Imagen	Correo y WhatsApp	-	Copiar a todo el equipo
Informe de evaluaciones de las MIPYMES	Monitoreo y control	P.	Director	P.	Mensual	Excel y Power Point	Correo electrónico	One drive -USB	Copiar a todo el equipo

Fuente: elaboración propia

## 6.10 PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

El riesgo puede definirse como una incertidumbre futura o una probabilidad de que se produzca un acontecimiento y que afecte el proyecto. Muchas veces el riesgo se traduce en dinero, y un plan permite conocer cuáles pueden ser los posibles riesgos y la forma de responder, si llegase a ocurrir (Luhmann, 2006).

Una de las tareas principales es identificar cuáles son los riesgos del proyecto, así como las fuentes y documentar sus características. Este se convierte en un beneficio claro ya que reúne toda la información y permite proponer las soluciones más oportunas en caso de que el riesgo se materialice.

**Tabla 64 Estructura de desglose de riesgos (RBS)**

Nivel 0 RBS	Nivel 1 RBS	Nivel 2 RBS
Todas las fuentes de riesgos del proyecto	Riesgo Técnico	Deficiencia en el alcance del proyecto
		Espacios no adecuados debido a las restricciones de distanciamiento por las medidas de bioseguridad
		Atraso en la entrega de informes
		Error en la digitación de los datos
	Riesgo de Gestión	Falta de comunicación dentro del equipo de proyectos
		Roles y responsabilidades no claros
		Inadecuada metodología de evaluación de las capacitaciones
		La socialización del proyecto no llegue a las MIPYMES de interés.

Nivel 0 RBS	Nivel 1 RBS	Nivel 2 RBS
		Dotación de recursos para la ejecución
		Seguimiento a MIPYMES
		Temática de capacitaciones no funcional.
	Riesgos Comercial	Mercado con pocas oportunidades de negocio.
		Contracción de proveedores /outsourcing
	Riesgo Externo	No subir la categoría de competitividad de las MIPYMES
		Difícil acceso a las comunidades por carreteras en mal estado
		No contar con los recursos para desarrollar las mejoras de competitividad.
		Poco involucramiento de los socios en el proceso de formación.
		Deserción
		Crisis económica
		Renuencia a la innovación.

Fuente: elaboración propia

Un análisis detallado de los riesgos, permiten establecer acciones precisas, las mismas que servirán para mantener la triple restricción. calidad tiempo y costos.

**Tabla 65 Riesgos probabilidad e impacto**

Riesgo	Análisis Cualitativo				Análisis Cuantitativo		
	Probabilidad		Gravedad		Categoría	Valor	Escala de color
	Categoría	Valor	Categoría	Valor			
Deficiencia en el alcance del proyecto		0.1		0.6	Bajo	0.06	
Espacios no adecuados debido a las restricciones de distanciamiento por las medidas de bioseguridad		0.3		0.5	Moderado	0.15	
Atraso en la entrega de informes		0.2		0.2	Bajo	0.04	
Error en la digitación de los datos		0.3		0.6	Moderado	0.18	
Falta de comunicación dentro del equipo de proyectos		0.2		0.5	Moderado	0.10	
Roles y responsabilidades no claros		0.2		0.5	Moderado	0.10	
Inadecuada metodología de evaluación de las capacitaciones		0.3		0.5	Moderado	0.15	
La socialización del proyecto no llegue a las MIPYMES de interés.		0.2		0.6	Moderado	0.12	

Riesgo	Análisis Cualitativo				Análisis Cuantitativo		
	Probabilidad		Gravedad		Categoría	Valor	Escala de color
	Categoría	Valor	Categoría	Valor			
Dotación de recursos para la ejecución		0.2		0.7	Moderado	0.14	
Seguimiento a MIPYMES		0.2		0.5	Moderado	0.10	
Temática de capacitaciones no funcional.		0.2		0.7	Moderado	0.14	
Mercado con pocas oportunidades de negocio.		0.3		0.8	Alto	0.24	
Contracción de proveedores /outsourcing		0.3		0.5	Moderado	0.15	
No contar con los recursos para desarrollar las mejoras de competitividad		0.5		0.8	Alto	0.40	
No subir la categoría de competitividad de las MIPYMES		0.5		0.8	Alto	0.40	
Difícil acceso a las comunidades por carreteras en mal estado		0.2		0.2	Bajo	0.04	
Poco involucramiento de los socios en el proceso de formación.		0.3		0.7	Alto	0.21	



Riesgo	Análisis Cualitativo				Análisis Cuantitativo		
	Probabilidad		Gravedad		Categoría	Valor	Escala de color
	Categoría	Valor	Categoría	Valor			
Deserción		0.2		0.6	Moderado	0.12	
Crisis económica		0.5		0.8	Alto	0.40	
Renuencia a la innovación.		0.2		0.6	Moderado	0.12	

Fuente: elaboración propia

**Tabla 66 Parámetros**

Escala del riesgo para la probabilidad y la gravedad de impacto	Alto	0.61-100
	Moderado	0.31-0.6
	Bajo	0-0.3
Escala de categorización del riesgo	Alto	$\geq 0.18$
	Moderado	[0.06-0.18[
	Bajo	]0,0.06[

Fuente: elaboración propia

### 6.10.1 RIESGOS PRIORIZADOS

Después de la identificación y la evaluación cualitativa y cuantitativa de los riesgos se han identificado los siguientes riesgos priorizando su clasificación alta:

- Mercado con pocas oportunidades de negocio.
- No contar con los recursos para desarrollar las mejoras de competitividad
- No subir la categoría de competitividad de las MIPYMES.
- Crisis económica
- Poco involucramiento de los socios en el proceso de formación.

## 6.10.2 MITIGACIÓN DE RIESGOS

Se adoptarán medidas a fin de reducir los riesgos potenciales del proyecto y su nivel de amenaza.

**Tabla 67 Plan de contingencias**

Riesgo	Plan de Contingencia	Responsable directo
Mercado con pocas oportunidades de negocio.	Crear modelos de negocios adaptados al contexto de cada MIPYMES	Jefe de especialidades y consultores
No contar con los recursos para desarrollar las mejoras de competitividad	Búsqueda de alianzas estratégicas con cooperantes, municipalidades y ONG.	Director de Proyectos
No subir la categoría de competitividad de las MIPYMES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Seguimiento personalizado de cada MIPYMES.</li> <li>-Apoyo en la recolección de requisitos de cada área de competitividad.</li> <li>-Asistencia técnica y legal</li> <li>-Agregar KPI's como requisito de especialistas y consultores</li> </ul>	<p>Jefe de especialidades/monitoreo</p> <p>Director de Proyectos</p>
Crisis económica	<p>Formalización de alianzas comerciales.</p> <p>Fomentar un capital para fondos de emergencias en las MIPYMES.</p>	<p>Jefe de especialistas</p> <p>Especialistas</p>
Poco involucramiento de los socios en el proceso de formación.	Motivación a través de publicidad (banner, afiches, red social, etc.) sobre los beneficios obtenidos por ser una MIPYME rural competitiva.	Todo el equipo de especialistas

Riesgo	Plan de Contingencia	Responsable directo
	Seguimiento personalizado para cada MIPYME.  Firma de hoja compromiso.	

Fuente: elaboración propia

## 6.11 GESTIÓN DE ADQUISICIONES

La gestión de adquisiciones incluye todos los requerimientos necesarios para la obtención de recursos a utilizar en el proyecto; ya sean productos, servicios o resultados fuera del equipo de proyecto (PMI, 2017).

Para el caso específico del proyecto de competitividad empresarial, su mayor proceso de adquisición es el personal especializado para la ejecución del mismo. A continuación, se muestra una matriz detallada.

**Tabla 68 Plan de adquisiciones**

Proyecto		Competitividad Empresarial Rural	
Cliente		MIPYMES rurales del Municipio de Danlí	
Autor		Harold Ariel Nuñez y Marly Lorena Andino	
Fecha		Marzo 2021	
Revisión			
Recurso a adquirir	Responsable	Fechas necesario	
		De	A
<b>Recurso Humano</b> -Director de proyecto -Administrador -Asistente administrativo -Logística y compras -Jefe de especialistas -Espe. en Mercadeo y TIC's -Espe. En Organización y Admón. de MIPYMES -Espe. En Producción y - Ambiente -Asistente técnico en producción y ambiente -Consultor legal -Consultor para modelo de negocios y análisis financiero -Consultor en género y recursos humanos -Comunicaciones y monitoreo -Asistente de monitoreo	Director de país y Administración general	7/6/2021	19/12/2022
<b>Mobiliario y Equipo</b> -Computadoras -Proyector -Impresora -Sillas -Escritorios	Administrador/Logística y compras	7/6/2021	29/6/2021
Plataforma Web Offline	Director de país, Administración general y Director de proyecto	16/6/2021	19/12/2022
Publicación	Administrador	7/6/2021	7/6/2021
Alimentos	Logística y compras	10/10/2021	18/11/2022
Viajes	Logística y compras	10/10/2021	18/11/2022
Suministros de oficina	Logística y compras	7/6/2021	19/12/2022

Fuente: elaboración propia

### 6.11.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Para garantizar el abastecimiento y la calidad de las adquisiciones se describen políticas de compras y procedimientos de selección, para garantizar la estandarización de los criterios.

**Tabla 69 Políticas de compras**

Política	Descripción
Para usuarios	Toda solicitud debe ser realizada mediante sistema de compras con aprobación de jefe inmediato y gerencia. Los ítems deben ser solicitados según la descripción de plantillas definidas por compras. Para completar el proceso se debe realizar el recibimiento de productos en la plataforma.
Para proveedores	Se prohíbe rotundamente la colusión entre proveedores en una licitación. Se condena todo acto de corrupción en licitaciones. Las empresas que quieren formar parte de los proveedores deben estar legalmente registradas. Mantener la calidad en los productos adquiridos. Mantener los precios según cotización o licitación. Cumplir con las fechas de entrega de productos.
Procedimiento (Manual de Adquisiciones)	1. Licitaciones 2. Búsqueda de proveedores locales 3. Lista de proveedores autorizados 4. Plantilla de precios y especificaciones 5. Formato de exportación a sistema de compras 6. Procedimiento completo en plataforma (parte del usuario) 7. Ejecución de compras 8. Entrega de productos 9. Recibimiento de productos en sistema 10. Pago a proveedores (contabilidad)

Fuente: elaboración propia

## 6.12 GESTIÓN DE INTERESADOS

En la gestión de interesados, se identifican personas o grupos que pueden afectar o ser afectados con el proyecto “Los procesos apoyan el trabajo del equipo del proyecto para analizar las expectativas de los interesados y desarrollar estrategias para involucrar de manera eficaz a los interesados en apoyo de las decisiones del proyecto y la planificación y ejecución del trabajo” (PMI, 2017, pág. 503).

**Tabla 70 Identificación de interesados**

Interesado	Poder/Interés	Poder/influencia	Poder de impacto	Estrategia preliminar
Socios de MIPYMES	Alto/Alto	Alto/Alto	Alto	Gestionar de cerca
Colaboradores MIPYMES	Medio/Alto	Medio/Medio	Medio	Gestionar de cerca
Corporación Municipal	Alto/Alto	Alto/Alto	Alto	Gestionar de cerca
Organizaciones no gubernamentales	Alto/Alto	Alto/Alto	Alto	Gestionar de cerca
Vecinos de la comunidad	Bajo/Bajo	Bajo/Bajo	Bajo	Mantener informado

Fuente: elaboración propia

La matriz de interesados permite la evaluación del involucramiento de los mismos, permitiendo comparar los niveles actuales de participación con los niveles deseados.

- *Desconocedor*. Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales.
- *Reticente*. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales pero reticente a cualquier cambio que pueda ocurrir como consecuencia del trabajo o los resultados del proyecto. Estos interesados no prestarán apoyo al trabajo o los resultados del proyecto.
- *Neutral*. Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni lo deja de apoyar.
- *De apoyo*. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales; apoya el trabajo y sus resultados.
- *Líder*. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo (PMI, 2017, pág. 522).

**Tabla 71 Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados**

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder
Socios de MIPYMES				D	A
Colaboradores MIPYMES		A		D	
Corporación Municipal				D	
Organizaciones no gubernamentales				D	
Vecinos de la comunidad			D		

Fuente: elaboración propia

Nota: D: deseado A: Alto

**Tabla 72 Gestión de interesados**

Interesados	Nivel de participación	Estrategia de involucramiento y toma de decisiones
Socios de MIPYMES	Alto	Comunicación constante directa entre director proyecto y los socios.
Colaboradores MIPYMES	Medio	Enlace entre los socios y el equipo de proyecto, mediante reuniones.
Corporación Municipal	Alto	Presentar propuesta de proyecto mediante cabildos abiertos, reuniones casuales, spots publicitarios, acta de compromiso y delegación de responsabilidades de apoyo dentro del proyecto.
ONG	Alto	Presentar propuesta de proyecto, mantener reuniones casuales e intercambio de experiencias.
Vecinos de la comunidad	Bajo	Comunicación a través de publicidad.

Fuente: elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

- Adalid Rodríguez. (18 de Noviembre de 2016). *https://fonac.hn/*. Obtenido de [https://fonac.hn/](https://fonac.hn/wp-content/uploads/2017/01/7.-11.01.2017.-INFORME-FINAL-EL-PARAISO-2016.pdf): <https://fonac.hn/wp-content/uploads/2017/01/7.-11.01.2017.-INFORME-FINAL-EL-PARAISO-2016.pdf>
- Adam Jr., E., & Ebert, R. J. (s.f.). *Administración de Producción y Operaciones*. Missouri .
- Aduna Mondragón, A. P. (2007). *Universidad Autonoma de Hidalgo*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Alles, M. (2005). *Autoempleo*. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A.
- American Marketing Association*. (2017). Obtenido de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Armijo, D. M. (2009). *CEPAL*. Obtenido de Manual de Planificación Estratégica: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Cabrera Martinez, A. M., Lopez, P. A., & Ramirez, C. (2011). *La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio*. Colombia: Ediciones Fundación Universidad Central. Recuperado el 01 de noviembre de 2020
- Calderón, D. H. (23 de Mayo de 2011). *OPS* . Obtenido de [http://bvspers.paho.org/videosdigitales/matedu/cam2011/Fuentes\\_informacion.pdf?ua=1](http://bvspers.paho.org/videosdigitales/matedu/cam2011/Fuentes_informacion.pdf?ua=1)
- Carretero, F. L. (Agosto de 2013). *Scielo*. Obtenido de Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad: <http://www.scielo.org.mx/pdf/espiral/v20n57/v20n57a1.pdf>
- CCB. (2019). *Camara de Comercio Bogota*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Tramites-registrales/Que-es-la-legalizacion>



CDE MIPYME . (15 de Noviembre de 2020). *Centro de Desarrollo Empresarial para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Región El Paraíso*. Obtenido de Centro de Desarrollo Empresarial para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Región El Paraíso: <https://cdemipymeelparaiso.principalwebsite.com/>

CDE MIPYME regional El Paraíso y Universidad Politécnica de Honduras . (23 de Octubre de 2020). *CDEMIPYMEPARAISO/*. Obtenido de CDEMIPYMEPARAISO/:  
<https://www.facebook.com/CDEMIPYMEPARAISO/photos/pcb.2661542997430523/2661531237431699>

CENPROMYPE. (2014). *Estrategia de la Política Nacional de Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*.

Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE). (1 de Marzo de 2020). <https://repositorio.una.ac.cr/>. Obtenido de [https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/17334/CINPE\\_UNA\\_Medidas\\_de\\_politica\\_economica\\_para\\_Costa\\_Rica\\_ante\\_la\\_crisis\\_mundial\\_del\\_COVID-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/17334/CINPE_UNA_Medidas_de_politica_economica_para_Costa_Rica_ante_la_crisis_mundial_del_COVID-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

CEPAL. (2010). *Honduras EFECTOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO SOBRE LA AGRICULTURA*. México CDMX: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

CEPAL. (1 de noviembre de 2017). *Empleo en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Santiago, Chile.

*Cepymenews*. (karzo de 2020). Obtenido de <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter>

Chagoya, E. R. (1 de Julio de 2018). *Gestion Polis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>

Claros, F. (6 de Agosto de 2014). *El Heraldito*. Obtenido de <https://www.elheraldo.hn/economia/730805-216/pasos-para-constituir-una-empresa>

Coello, A. A. (s.f.). *LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: CONCEPTOS BASICOS*. Obtenido de <http://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10123.pdf>

Comité de Entorno Institucional y Legal, ST-CONAMIPYME. (2006). *MANUAL DE PASOS PARA ESTABLECER Y OPERAR UNA EMPRESA EN HONDURAS*. Tegucigalpa.

CONAMIPYME. (1 de Febrero de 2008). *Requisitos para constituir y operar una empresa en Honduras*. Tegucigalpa, Honduras.

CONAMIPYME. (2014). *Estrategia de la política nacional para el fomento y desarrollo de la competitividad de las MiPymes*.

CONAMIPYME. (2014). *Estrategia de la política nacional para el fomento y desarrollo de la competitividad de las MiPymes*.

FAO. (2012). *Cooperativas agrícolas: preparando el terreno para la seguridad alimentaria y el desarrollo rural*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/ap431s/ap431s.pdf>

FAO, FIDA y PMA. (2012). *FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/i3434s/i3434s.pdf>

FONADERS, PNUD, & Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Des. (2006). *MANUAL DE ORGANIZACIÓN CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO RURAL*.

Gallo, C. C., & Tomala. (2015). *Guía Metodológica de Proyectos de Investigación Social*. Santa Ana-Ecuador: UPSE.

- García, I. (18 de enero de 2018). *Emprendepyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-sistema-de-informacion.html>
- García, J. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. En C. C. Julio García del Junco. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- García, M. L. (abril de 2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana*. Obtenido de <http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/210/4898-17455-1-PBPensamientoyGestion.pdf>
- García, M. L., Milla Tor, S., & Tapia Sánchez, B. (2013). *Researchgate.net*. Obtenido de *Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México*: [https://www.researchgate.net/publication/276184595\\_Determinacion\\_de\\_la\\_competitividad\\_de\\_la\\_PYME\\_en\\_el\\_nivel\\_micro\\_El\\_caso\\_de\\_del\\_Distrito\\_Federal\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/276184595_Determinacion_de_la_competitividad_de_la_PYME_en_el_nivel_micro_El_caso_de_del_Distrito_Federal_Mexico)
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio. (2014). Obtenido de *Planteamiento cuantitativo del problema*: [http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2773/506\\_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2773/506_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- INE. (2 de enero de 2013). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <http://170.238.108.227/binhnd/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=MUNDEP07&lang=ESP>
- INE. (2018). *Instituto nacional de estadística*. Obtenido de Instituto nacional de estadística : <https://www.ine.gob.hn/V3/imag-doc/2019/07/danli-el-paraiso.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas . (29 de Octubre de 2020). *Instituto Nacional de Estadísticas* . Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas : <http://170.238.108.227/binhnd/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=MUNDEP07&lang=ESP>

Jaurilaritza, E. (2014). *LanBide*. Obtenido de <https://www.lanbide.euskadi.eus/orientacion-lanbide/-/informacion/la-entrevista/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

Koontz , H., & O'Donnell , C. (2013). *Gestion Polis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/competitividad-empresarial/>

La Gaceta. (Octubre de 1985). Ley del sector social de la economía. Obtenido de OEA: [http://www.sice.oas.org/SME\\_CH/HND/Ley\\_Sector\\_Social\\_Economia\\_193-85\\_s.pdf](http://www.sice.oas.org/SME_CH/HND/Ley_Sector_Social_Economia_193-85_s.pdf)

La Gaceta. (14 de Enero de 2009). *Diario Oficial de la República de Honduras La Gaceta*, págs. Sección A, Pag.3.

La Gaceta. (28 de Noviembre de 2018). *Diario Oficial de la República de Honduras La Gaceta*, págs. Sección A, Pag. 52 -56.

Lorenzana, D. (20 de Febrero de 2020). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/el-analisis-financiero.html>

Luhmann, N. (2006). *De Gruyter*. doi: <https://doi.org/10.1515/9783112328323-003>

Luis Miguel Cueva. (Noviembre de 6 de 2007). *GestioPolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-clasica-administracion-henry-fayol/#:~:text=Concepto%20de%20administraci%C3%B3n,guiar%20y%20orientar%20al%20personal.>

- María Silvestrini Ruiz, J. V. (2008). Obtenido de <https://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>
- Maseda, A. P. (2009). *Gestión de la Calidad*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/45847?page=24>
- MENDOZA, A. J. (2010). *portalunico.iaip.gob*. Recuperado el 04 de 03 de 2021, de Portal unico de Transparencia: [https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/ver\\_documento.php?uid=MjgwMjE0ODkzNDc2MzQ4NzEyNDYxOTg3MjM0Mg==](https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/ver_documento.php?uid=MjgwMjE0ODkzNDc2MzQ4NzEyNDYxOTg3MjM0Mg==)
- Minzer, R. -O. (1 de Diciembre de 2019). *Análisis estructural de la economía hondureña:el mercado laboral*. Obtenido de Análisis estructural de la economía hondureña:el mercado laboral: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45039-analisis-estructural-la-economia-hondurena-mercado-laboral>
- MIPYME, C. (2020). *Diagnóstico de Competitividad*. El Paraíso.
- Montoya, L. A. (30 de Junio de 2015). *unah.edu.hn*. Obtenido de Universidad Nacional Autonoma de Honduras: <https://tzibalnaah.unah.edu.hn/bitstream/handle/123456789/5639/T-MSc00149.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Morffe, A. (s.f.). *sobre gerencia y empresa*. Obtenido de <https://sobregerenciayempresa.blogspot.com/2013/07/modelo-del-diamante-de-porter.html>
- Muriel, R. D. (Enero de 2006). *Ideas Sostenibles*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/41786036.pdf>
- Murillo, D. R., & Abdel Musik, G. (2004). Sobre el Concepto de Competitividad. *Documentos de Trabajo en Estudios*, 9. Mexico: Centro de Estudios de Competitividad, ITAM.

- MX, E. D. (12 de 12 de 2014). *Definición MX*. Obtenido de <https://definicion.mx/ingreso-familiar/>.
- Núñez, H. A., & Andino, M. L. (20 de Noviembre de 2020). Tabla de indicadores CDE-MIPYME. San Pedro Sula, Cortes, Honduras.
- Núñez, H., & Andino, M. (2021). Trabajo de Tesis. *Evaluación de la Competitividad Empresarial de las MiPymes del Municipio de Danlí*. San Pedro Sula, Honduras.
- OM. (11 de Julio de 2019). *La Tribuna -Diario* . Obtenido de <https://www.latribuna.hn/2019/07/11/en-que-consisten-las-tics-y-sus-particularidades/>
- Orellana, X. (12 de noviembre de 2020). Para compartir esta nota utiliza los íconos que aparecen en el sitio. *La Prensa*.
- Oscar Hugo Pedraza Rendon. (s.f.). La Matriz de Congruencia: Una herramienta para realizar Investigaciones Sociales.
- Osterwalder, A. Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Nueva Jersey: centro literario PAPP.
- Otero-Ortega, A. (2016). *Enfoques de investigación*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo\\_Otero-Ortega/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)
- Pacheco, J. (Julio de 2020). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/organizacion-en-administracion/>
- Peña, M. R. (2018). *Informe Regional de Centros de Atención MIPYME Resultado 2018*. Guatemala: SICA.

- Pérez, S. L. (2017). *LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS Y LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. Obtenido de Revista Mexicana de Agronegocios, vol. XXI, núm. 40, 2017: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/141/14152127007/html/index.html>
- Plaza Zambrano, P. M., & Blanco Campins, B. E. (2015). *Análisis de los problemas que enfrentan las Pymes Agrícolas para su*. La Habana: Revista Publicando, 2(5). 2015, 256-264. ISSN 1390-9304.
- PMI. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Newtown Square.
- PNUD. (2010). *Igualdad de género en las empresas*. Obtenido de [http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/Manual\\_Igualdad\\_de\\_Genero\\_en\\_las\\_empresas.pdf](http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/Manual_Igualdad_de_Genero_en_las_empresas.pdf)
- Porter, M. (2007). *Academia*. Obtenido de [https://www.academia.edu/2917951/La\\_ventaja\\_competitiva\\_de\\_las\\_naciones](https://www.academia.edu/2917951/La_ventaja_competitiva_de_las_naciones)
- Porter, M. (2008). Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-\\_Las\\_cinco\\_fuerzas\\_competitivas\\_que\\_le\\_dan\\_forma\\_a\\_la\\_estrategia-with-cover-page.pdf?Expires=1620672736&Signature=U04S-5fn5vgNHxtaAOilVSjpVXZzq1nsga9gC3RWZeV6FPZhUkO68Tjc81tssL0y6iDCii3li2Eft5PiYmHnDzddSFB](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia-with-cover-page.pdf?Expires=1620672736&Signature=U04S-5fn5vgNHxtaAOilVSjpVXZzq1nsga9gC3RWZeV6FPZhUkO68Tjc81tssL0y6iDCii3li2Eft5PiYmHnDzddSFB)
- Pozo, P. C. (2018). *MiPymes en America Latina- Centroamérica: desafío de desarrollo de las MiPymes en un contexto de integracion*. Santiago: CEPAL.
- Project Management Institute. (2017). *Guía del PMBOK* (Sexta edición ed.). Project Management Institute, Inc.
- Quiroa, M. (12 de enero de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/produccion.html>
- RAE. (2020). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/rural?m=form>

- Rodriguez, E. (19 de Noviembre de 2020). Huracanes Eta e Iota dejan fuertes pérdidas en la micro y pequeña empresa de Honduras. *Criterio Hn*, págs. <https://criterio.hn/huracanes-eta-e-iota-dejan-fuertes-perdidas-en-la-micro-y-pequena-empresa-de-honduras/>.
- Rodríguez, E. J. (31 de marzo de 2020). *Presencia Universitaria-UNAH*. Recuperado el 25 de octubre de 2020, de <https://presencia.unah.edu.hn/noticias/mipymes-las-mas-golpeadas-por-la-crisis-economica-generada-por-covid-19/>
- Rodriguez, L. (09 de Junio de 2016). ¿Cómo inscribirse en el sistema de facturación? *¿Cómo inscribirse en el sistema de facturación?*, págs. <https://www.elheraldo.hn/pais/971470-466/c%C3%B3mo-inscribirse-en-el-sistema-de-facturaci%C3%B3n>.
- Rubio Bañon, A., & Aragón Sánchez, A. (2002). Obtenido de Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme: <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf>
- Ruiz Flores, R. R. (3 de 3 de 2018). *Unitec*. Recuperado el 03 de 03 de 2021, de [Unitec.edu:  
https://glifos.unitec.edu/library/index.php?title=183440&lang=%20%20&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@field1=encabezamiento@value1=MYPES%20@mode=advanced&recnum=1&mode=advanced](https://glifos.unitec.edu/library/index.php?title=183440&lang=%20%20&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@field1=encabezamiento@value1=MYPES%20@mode=advanced&recnum=1&mode=advanced)
- Ruiz, S. d. (SciELO). El Sector Agroalimentario y su competitividad a partir de modelos asociativos. *SciELO*, 323-332.
- Sampieri, D. R. (2014). *metodologia-de-la-investigacion*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sampieri, R. (2004). *EcuRed*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Investigaci%C3%B3n\\_no\\_experimental](https://www.ecured.cu/Investigaci%C3%B3n_no_experimental)
- Sánchez Andaur, R. (2010). *Microfinanzas en Honduras*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL [u.a.].



- SDE. (2017). *Información relevante Programa CDE-MIPYME*. Tegucigalpa .
- SDE, S. d. (2017). *Manual y Reglamento Operativo CDE-MIPYME*. Tegucigalpa.
- SEDIS. (Diciembre de 2020). *Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social*. Obtenido de <http://www.sedis.gob.hn/node/6096>
- SENPRENDE. (12 de noviembre de 2019). *MIPYME Honduras* . Obtenido de MIPYME Honduras : <http://mipyme.hn/grafica.html>
- Serra, B. R. (2014). *Universo y Fórmulas*. Obtenido de <https://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-no-probabilistico/>
- SIC, C. (2017). *Política Nacional de Fomento y Desarrollo de la Competitividad*.
- SICA. (10 de Junio de 2014). *SICA-Sistema de Integración Centro Americana*. Obtenido de [https://www.sica.int/documentos/estrategia-de-la-politica-nacional-de-fomento-y-desarrollo-de-la-competitividad-de-la-micro-pequena-y-mediana-empresa\\_1\\_87245.html](https://www.sica.int/documentos/estrategia-de-la-politica-nacional-de-fomento-y-desarrollo-de-la-competitividad-de-la-micro-pequena-y-mediana-empresa_1_87245.html)
- SICA. (01 de Enero de 2019). *SICA*. Obtenido de SICA: [https://www.sica.int/download/?info\\_120519\\_1\\_29112019.pdf](https://www.sica.int/download/?info_120519_1_29112019.pdf)
- Sievers, N. N. (2016). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de Guía General para el Desarrollo de Cadenas de Valor: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)
- Stumpo, M. D. (2018). *MIPYMES en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*”, *Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75)*,. Santiago: CEPAL.
- Suarez, M. (2010). Obtenido de [https://www.unioviado.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro\\_mando\\_integral.pdf](https://www.unioviado.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf)

Urquía, Á. A. (2013). *Agricultura Familiar y acceso a los mercados*. Ciudad de Panama: FAO. Obtenido de <http://www.fao.org/>.

Villafuerte, D. B. (2006). *MANUAL METODOLÓGICO PARA EL INVESTIGADOR CIENTÍFICO*. Arequipa Perú : Facultad de economía de la U.N.S.A.

Vision Mundial Honduras. (2019). <http://thrive.hn>. Recuperado el 03 de 03 de 2021, de <http://thrive.hn>: <http://thrive.hn/resumen-de-proyecto/>

## ANEXO 1

### Instrumento para medir la competitividad empresarial según CDE MIPYME

Legalización 15%		Respuesta			
		No Aplica	No	En Proceso	Sí
		0	1	2	3
No.	Figuras Legales				
1.	¿Tiene(n) el/los empresarios(s)/ socios de la empresa/ organización/ cooperativa/ RTN de Persona Natural?				
2.	¿Está constituida legalmente la empresa/ organización/ cooperativa?				
3.	¿Tiene la empresa/ organización/ cooperativa/ su RTN de Persona Jurídica?				
4.	¿Tiene la empresa/ organización/ cooperativa cuenta bancaria propia (corriente/cheques)?				
5.	¿Cuenta con sistema de facturación CAI/ Boletas de Facturación, en uso y vigente?				
	<b>Registros Legales</b>				
6.	¿Está registrada/ inscrita la Personalidad Jurídica y la actualiza periódicamente en: empresa (Registro Mercantil/IP) / organización (SDE-ODSSE) / cooperativa (CONSUCCOOP)/ empresa campesina (SAG/INA)?				
7.	¿Está la empresa/ organización/ cooperativa: afiliada/ registrada en un organismo de integración/ representación/ otro?				
8.	¿Está la empresa/ organización/ cooperativa afiliada y paga cotizaciones al IHSS, INFOP, RAP?				
9.	¿Está la empresa/ organización/ cooperativa al día en la presentación de informes anuales, cambios de Junta Directiva, modificación de Estatutos y de ingreso de nuevos Socios(as)?				
	<b>Permisos Legales</b>				
10.	¿Tiene la empresa/ organización/ cooperativa/ permiso de operación municipal vigente?				
11.	¿Tiene la empresa/ organización/ Cooperativa libros contables y de Actas autorizados?				
	<b>Licencias</b>				
12.	¿Posee Licencia Sanitaria para operar su planta? (Aplica solamente para empresas de alimentos y de interés sanitario).				
13.	¿Sus productos tienen registro sanitario? (Aplica solamente en el caso de las empresas enfocadas en productos de interés sanitario que pueden ser fabricados, importados, envasados o expedidos).				
14.	¿Tiene licencia ambiental para operar su negocio? (Aplica para los sectores residenciales cívicos, comerciales, industriales y recreativos).				
15.	<b>Otros Aspectos Legales</b>				
16.	¿Posee registro de marca para productos y/o servicio? (Marca: Aplica para nombres comerciales para productos y servicios para uso exclusivo).				

Legalización 15%		Respuesta			
		No Aplica	No	En Proceso	Sí
		0	1	2	3
17.	¿Posee patente para las invenciones de su empresa? (Patente: aplica para invenciones que pueden ser declarada con exclusividad para su explotación por el inventor).				
18.	¿Su(s) producto(s) poseen código de barras? (Aplica para todos productos tangibles susceptibles de venta al por mayor y menor y que son inventariables y son dispuestos al consumidor mediante envolturas, recipientes (plástico, vidrio, cartón, otros).				
19.	¿Posee la empresa certificado Fito zoosanitario para acreditar inocuidad del producto con fines de exportación? (Aplica para productos y subproductos con fines de exportación, siempre y cuando sean de origen vegetal y animal, para control de plagas y enfermedades que puedan afectar la salud humana).				
<b>TOTALES</b>					
<b>PUNTAJE TOTAL DEL ÁREA</b>					
<b>PUNTAJE PONDERADO</b>					

Organización y Administración 15%		Respuesta			
		No Aplica	No	En Proceso	Sí
		0	1	2	3
No.	Organización				
1.	¿Cuenta la empresa con plan de trabajo semanal/ quincenal/ mensual/ trimestral/ semestral/ anual?				
2.	¿Cuenta o elabora la empresa presupuesto semanal/ quincenal/ mensual/ trimestral/ semestral/ anual?				
3.	¿Cuenta la empresa con plan estratégico de desarrollo?				
4.	¿Cuenta su empresa con un organigrama publicado en un lugar visible para sus trabajadores?				
5.	¿Cuenta su empresa con un Reglamento Interno de Trabajo?				
6.	¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos administrativos y contables?				
7.	¿Los Socios(as) de la Empresa/ Organización/ Cooperativa, realizan periódicamente sus aportaciones obligatorias de Ley?				
	Procesos Administrativos/Contables				
8.	¿Lleva los registros y controles correspondientes en los Libros de Entradas o Ingresos (Ventas)?				
9.	¿Lleva los registros y controles correspondientes en los Libros de Salidas o Egresos (Compras)?				
10.	¿Lleva control y registro de caja chica?				
11.	¿Lleva el registro y control en el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar?				
12.	¿Lleva el registro y control en el Libro Auxiliar de Cuentas por Pagar?				
13.	¿Lleva el registro y control en el Libro Auxiliar de Caja, Bancos?				
14.	¿Elabora Conciliaciones Bancarias?				
15.	¿Lleva libro de inventario y balances de la empresa?				

16.	¿La empresa elabora planillas para el pago de sus trabajadores?				
17.	¿Elabora los Estados Financieros: ¿¿Estado de Resultados y Balance General??				
19.	¿Lleva el control del Flujo de Efectivo de su empresa (flujo de caja)?				
20.	¿Cuenta con un Sistema Contable (Manual o Automatizado)?				
21.	¿Ha contratado un contador colegiado para el manejo de su contabilidad?				
22.	¿Realizan procesos de auditoría interna/ externa, ambas en la empresa?				
TOTALES					
PUNTAJE TOTAL DEL ÁREA					
PUNTAJE PONDERADO					

Producción y Ambiente 15%		Respuesta			
		No Aplica	No	En Proceso	Sí
		0	1	2	3
No.	Producción y Productividad				
1.	¿La empresa tiene un programa de limpieza de sus áreas de trabajo?				
2.	¿La empresa cuenta con un plan de seguridad y prevención de contingencias?				
3.	¿Cuenta con un plan de inocuidad (Aplica solamente para empresas de alimentos y de interés sanitario)?				
4.	¿Tiene la empresa diagramas de flujo de sus procesos?				
5.	¿Cuenta la empresa con una base de datos/ red de proveedores de materias primas, insumos, otros necesarios para el aseguramiento de sus procesos productivos?				
6.	¿Se tiene en la empresa definidos los estándares de los procesos de producción de los productos que su empresa ofrece?				
7.	¿Tiene su empresa un sistema de control/ gestión de calidad adoptado e implementado?				
8.	¿La empresa sabe cuáles son los costos de cada etapa del proceso de producción?				
9.	¿La empresa realiza análisis de propiedades fisicoquímicas/ resistencia de materiales/ y otros análisis que el producto requiera? (Aplica solamente para empresas de alimentos y de interés sanitario).				
10.	¿El empaquetado del producto asegura inocuidad?				
11.	¿La empresa desarrolla prototipos de productos con el objetivo de innovar, asegurar calidad y lanzar nuevos productos al mercado?				
12.	¿Tiene la empresa un programa de mantenimiento preventivo (Instalaciones, maquinaria, equipo, herramientas, otros)?				
	Ambiente				
13.	¿Tiene su empresa un plan ambiental?				
14.	¿Tiene la empresa un plan de manejo de desechos sólidos?				
15.	¿Tiene la empresa un plan de manejo de desechos líquidos?				
16.	¿Recicla o reusa sus desechos?				

Producción y Ambiente 15%		Respuesta			
		No Aplica	No	En Proceso	Sí
		0	1	2	3
17.	¿Sabe usted cuánta energía utiliza la empresa? (Lena, gas, eléctrica, solar)				
18.	¿Sabe usted cuánta agua utiliza la empresa?				
19.	¿Ha adoptado la empresa alguna medida para disminuir el consumo de energía?				
20.	¿La empresa conoce la fuente de donde se abastece de agua?				
21.	¿La empresa se integra en alguna actividad que contribuye a la conservación de fuentes de agua, otros recursos naturales?				
TOTALES					
PUNTAJE TOTAL DEL ÁREA					
PUNTAJE PONDERADO					

Análisis Financiero 15%		Respuesta			
		No Aplica	No	En Proceso	Sí
		0	1	2	3
No	Análisis Financiero				
1.	¿Tiene detallado en libros contables el registro y control de sus costos fijos y variables mensual?				
2.	¿Para determinar el precio de los productos/ servicios la empresa considera los costos fijos y variables?				
3.	¿Lleva la empresa registro de inventarios de materias primas, producto en proceso y terminado?				
4.	¿Esta su empresa acogida a la figura legal de Monotributo? (no aplica 2017)				
5.	¿Realiza la empresa retención de impuesto sobre ventas y hace su declaración mensual a la SAR?				
6.	¿Realiza la empresa declaración anual de Impuesto Sobre la Renta (ISR)?				
7.	¿Realiza la empresa declaración periódica de sus periódica la Alcaldía Municipal?				
8.	¿Conoce el nivel de ventas en la que su empresa cubre sus costos?				
9.	¿Conoce la empresa su capacidad de endeudamiento?				
10.	¿Ha realizado la empresa gestiones de préstamos en el sistema financiero alternativo y/o formal y los ha obtenido?				
11.	¿Tiene la empresa un plan de inversiones?				
12.	¿Tiene la empresa un plan de negocios elaborado/ en ejecución?				
13.	¿En la empresa toman decisiones con base a información financiera?				
TOTALES					
PUNTAJE TOTAL DEL ÁREA					
PUNTAJE PONDERADO					

Mercadeo y TIC's 15%		Respuesta			
		No Aplica	No	En Proceso	Sí
		0	1	2	3
No	Mercadeo				
1.	¿Realizo una investigación de mercados previo a vender sus productos?				
2.	¿Conoce quién es su cliente meta?				
3.	¿Cuenta su producto/servicio con una imagen comercial de acuerdo al segmento de mercado que ha definido?				
4.	¿Cuenta actualmente su producto con un logotipo y eslogan que lo diferencie de otros productos en el mercado?				
5.	¿Cuenta actualmente con un plan de mercadeo del producto?				
6.	¿Cuenta con una base de datos/ listado de sus clientes actuales y su perfil?				
7.	¿Monitorea periódicamente la percepción de sus consumidores hacia su producto con el objetivo de mejorarlo/ mantenerlo vigente?				
8.	¿Ha desarrollado una o más estrategias de venta con el objetivo de incrementar su clientela?				
9.	¿Tiene definido el canal o los canales de distribución para llevar el producto a sus clientes?				
10.	¿Tiene la empresa actualmente en ejecución planes para ampliar sus ventas a mercados locales, regionales, nacionales, de exportación?				
11.	¿Conoce cuáles son los productos similares que representan una competencia directa e indirecta para su empresa?				
	Hardware y Software				
12.	¿Su empresa dispone y hace uso de computadoras?				
13.	¿En su empresa hay alguien capacitado para el uso de computadoras y programas básicos?				
14.	¿Cuentan con programas específicos para la gestión de su negocio (¿programas contables, registro de ventas, control de inventarios, etc.?)				
15.	¿Su empresa dispone de servicio de conexión a internet o utiliza de forma alterna internet móvil en celular y lo utiliza en las actividades de la empresa?				
16.	¿Dispone de dispositivos externos de almacenamiento (Memorias, Discos duros) como respaldo de la información de sus computadoras?				
	Elementos Promocionales				
17.	¿Actualmente utiliza su empresa material publicitario en físico para promocionar sus productos? (brochure, trifolio, afiches, catálogo de productos)				
18.	¿Cuenta actualmente su producto con un empaque que incluya la imagen de la empresa?				
19.	¿Utiliza el correo electrónico, WhatsApp, otro medio electrónico como herramienta de promoción de sus productos?				
20.	¿Cuenta la empresa con un perfil en redes sociales para promocionar su empresa y productos? (Facebook, Instagram, YouTube).				
21.	¿Cuenta con página web la empresa para promocionar sus productos/ servicios y demás actividades de la empresa?				

Mercadeo y TIC's 15%		Respuesta			
		No Aplica	No	En Proceso	Sí
		0	1	2	3
22	¿Actualmente promociona la empresa sus productos/ servicios en medios de comunicación locales/ regionales/ nacionales como: radio/ televisión/ prensa escrita?				
TOTALES					
PUNTAJE TOTAL DEL ÁREA					
PUNTAJE PONDERADO					

Gestión del Talento Humano 15%		Respuesta			
		No Aplica	No	En Proceso	Sí
		0	1	2	3
No	Recursos Humanos				
1.	¿Cuenta su empresa con puestos de trabajo definidos?				
2.	¿Cuenta con un manual de funciones para los empleados en sus puestos de trabajo?				
3.	¿Cuenta la empresa con un proceso definido para reclutamiento y selección de personal?				
4.	¿Ha informado a sus empleados cuáles son sus funciones?				
5.	¿Tiene la empresa un plan de capacitación propio para el personal que trabaja en la empresa?				
6.	¿Participan los empleados de la empresa en acciones formativas técnicas vocacionales y/o gerenciales promovidas por terceros que colaboran con la empresa?				
7.	¿El propietario(a)/ socios(as) de la empresa participa(n) actualmente en acciones formativas gerenciales y/o técnicos vocacionales?				
8.	¿Evalúa el desempeño del personal de la empresa y documentan los resultados?				
9.	¿Tiene la empresa reglas definidas para la contratación de su personal?				
10.	¿Cuenta la empresa con un reglamento interno de trabajo aprobado y publicado en un lugar visible para el trabajador?				
11.	¿Todos sus empleados reciben un salario mínimo y los beneficios sociales de ley?				
TOTALES					
PUNTAJE TOTAL DEL ÁREA					
PUNTAJE PONDERADO					

Género 10%		Respuesta			
		No Aplica	No	En Proceso	Sí
		0	1	2	3
No	Visión de Género en la Administración del Recurso Humano				
1.	¿En la empresa hay conocimiento sobre los derechos de las mujeres?				
2.	¿En su empresa tiene sanitarios para hombres y para mujeres?				



Género 10%		Respuesta			
		No Aplica	No	En Proceso	Sí
		0	1	2	3
3.	¿Los botiquines de la empresa incluyen toallas sanitarias para las mujeres?				
4.	¿Los uniformes, delantales, botas y otros elementos que se usan en la producción son adecuados para la talla del cuerpo de las mujeres?				
5.	Después de una evaluación en donde dos o más aplicantes obtienen una valoración igual ¿Se considera dar preferencia a madres solteras, viudas, proveedoras únicas?				
6.	¿En la empresa tienen condiciones de trabajo aptas para personas con capacidades especiales?				
7.	¿El reglamento de trabajo de la empresa considera bajo circunstancias especiales que las empleadas/empleados puedan traer a sus hijos, hijas al trabajo?				
8.	¿En el mismo trabajo o en una misma labor, se paga igual a hombres y mujeres?				
9.	¿Reciben las empleadas de la empresa compensación monetaria o en especie por su trabajo?				
10.	¿En su empresa hay mujeres que ocupan puestos de toma de decisiones? (propietaria, presidente, gerente, administradora, otro relevante)				
11.	¿Cuenta la empresa con mecanismos para atender casos de acoso/hostigamiento?				
12.	¿Cuenta la empresa con mecanismos de apoyo a empleadas en situación de violencia doméstica o intrafamiliar?				
13.	¿Establece el Plan Estratégico o el reglamento acciones que beneficien específicamente a las empleadas mujeres?				
TOTALES					
PUNTAJE TOTAL DEL ÁREA					
PUNTAJE PONDERADO					