

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

PROYECTO DE GRADUACIÓN

LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO DE PYMES

DE TEGUCIGALPA

SUSTENTADO POR

MAYRA VANESSA FLORES ROMERO

MARBELLA AGUILERA AGUILAR

MARCELA MARÍA MASSOU SABAT

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

DICIEMBRE, 2020

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO
CEUTEC**

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

JEFE DE CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GIULIANA MARÍA BONILLA GUARNIERI

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

DICIEMBRE, 2020

**ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL
CONTEXTO DE PYMES DE TEGUCIGALPA**

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

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR:

JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA

TERNA EXAMINADORA:

ALFREDO VASQUEZ MORENO

JOSE ALBERTO ROMERO RIVERA

MELANY GERTENIA MOLINERO

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

DICIEMBRE, 2020

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de graduación a Dios por permitirme culminar una meta más y colocar a cada ángel en su lugar para apoyarme en los momentos que más lo necesité, a mi madre Maira Romero y a mi padre Wilmer Flores, por todos los sacrificios que hicieron desde que nací hasta el día de hoy para verme culminar mis estudios universitarios.

Mayra Vanessa Flores Romero

Primeramente, dedico esta tesis a Dios por siempre brindarme el conocimiento y sabiduría necesaria para poder culminar mis estudios, a mi Madre Lorena Aguilar a quien siempre estuvo a mi lado para darme una palabra de aliento, por todos sus esfuerzos y sacrificios, y por cada uno de sus consejos que me han convertido en la persona que hoy soy, a mis hermanos por su apoyo incondicional. A mi esposo Francisco Oyuela y mi hija Sofía Oyuela por ser mi principal apoyo en cada momento que tuvimos que estar separados en lugar de compartir momentos juntos, fueron mi mayor inspiración en todo este camino y tener presente que todo se puede lograr en la vida con la ayuda de Dios y mucho esfuerzo y dedicación.

Marbella Aguilera Aguilar

Le dedico este proyecto a mis padres por apoyarme y siempre estar ahí para mí en todos estos años y por impulsarme a terminar mis estudios aun en los momentos meas difíciles.

Marcela María Massou Sabat

AGRADECIMIENTO

Infinitas gracias a Dios por permitirme avanzar en el camino, porque sin Él nada es posible. Agradecida porque me brindó trabajo todo el tiempo que lo necesité, me dio salud, ángeles en el camino que me apoyaron y me daban fuerzas para no abandonar. A mis padres que me apoyaron en todo lo que necesite, siempre estuvieron y sé que estarán para mí.

Finalmente, a mis compañeras de proyecto Marbella y Marcela, por su apoyo, motivación y dedicación en este trabajo final. Infinitas gracias

Mayra Vanessa Flores Romero

Agradezco a Dios por darme fuerzas para salir adelante cada instante, a nuestro asesor de Tesis, Dr. Tráncito Mejía por su guía, paciencia, entrega y valiosos consejos a lo largo de todo el proceso de investigación gracias a todo eso logramos culminarlo de forma satisfactoria, a mi amiga y compañera por su apoyo incondicional, a mi hermano por su apoyo constante en todo, a mi cuñada por todos sus consejos, a mi esposo y mi hija porque son mis dos pilares y mi fuerza, a mis compañeras de equipo Mayra Flores y Marcela Massou gracias por todo el apoyo y la dedicación logramos culminar este proyecto con éxito.

Marbella Aguilera Aguilar

Agradezco a mis padres y a mis hermanas que han sido mi apoyo constante e incondicional durante toda mi vida para salir adelante y dar lo mejor de mí. A mi familia por siempre estar ahí para mí y por su amor incondicional. A mis compañeras por su ayuda y esfuerzo ya que sin ellas esto no fuera posible.

Marcela María Massou Sabat

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento analiza la competitividad empresarial de las PYMES de la ciudad de Tegucigalpa, MDC, se fundamenta específicamente en el análisis de las estrategias de la competitividad empresarial como ser planeación estratégica para identificar prioridades y asignar recursos, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Y tiene como fin el proporcionar información real sobre las herramientas que utilizan para la toma de decisiones, mediante el análisis de los respectivos indicadores.

Palabras Clave: Competitividad, Planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de información.

ABSTRACT

This document analyzes the business competitiveness of PYMES in the city of Tegucigalpa, MDC, it is specifically based on the analysis of business competitiveness strategies such as strategic planning to identify priorities and assign resources, production and operations, quality assurance, commercialization, accounting and finance, human resources, environmental management and information systems. And its purpose is to provide real information on the tools they use for decision-making, through the analysis of the respective indicators.

Keywords: Competitiveness, Strategic planning, production and operations, quality assurance, commercialization, accounting and finance, human resources, environmental management, information systems.

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Definición del Problema	4
1.2.1 Enunciado del Problema	4
1.2.2 Formulación del problema	5
1.3 Preguntas de Investigación.....	6
1.4 Variables de la Investigación	7
1.5 Justificación.....	8
1.6 Delimitación de la Investigación	9
III. OBJETIVOS.....	10
3.1 Objetivo General.....	10
3.2 Objetivos Específicos	10
IV. MARCO TEÓRICO.....	11
4.1 Análisis de la situación actual	11
4.1.1 Análisis del Macroentorno	11
4.1.1.1 Factores políticos.....	13
4.1.1.2 Factores económicos	14
4.1.1.3 Factores sociales	16
4.1.1.4 Factores tecnológicos	17
4.1.1.5 Factores Ecológicos.....	19
4.1.1.6 Factores Legales	21
4.1.1.7 Factores de competitividad empresarial	21
4.1.2 Análisis del Microentorno	22
4.1.2.1 Poder de compra	23
4.1.2.2 Rivalidad competitiva	24
4.1.2.3 La amenaza de la entrada.....	25
4.1.2.4 La amenaza de sustitutos.....	26
4.1.2.5 Poder de proveedores.....	27
4.2 Teorías Del Sustento	28

4.2.1 Teoría de la Ventaja Competitiva.....	28
4.2.1.1 Liderazgo en Los Precios Más Bajos.....	29
4.2.1.2 Estrategias de Diferenciación Amplia	32
4.2.1.3 Estrategias Dirigidas de Diferenciación.....	34
4.2.1.3 Estrategias de Proveedores de Mejores Costos	34
4.2.2 Teoría de los Recursos y Capacidades	35
4.3 Conceptualización	41
4.3.1 Planeación Estratégica.....	43
4.3.2 Producción y operaciones.....	44
4.3.3 Aseguramiento de la calidad	45
4.3.4 Comercialización.....	45
4.3.5 Contabilidad y finanzas.....	46
4.3.6 Recursos humanos	47
4.3.7 Gestión ambiental	48
4.3.8 Sistemas de información.....	49
V. METODOLOGÍA Y PROCESO	51
5.1 Enfoque de la investigación.....	51
5.2 Alcance de la investigación.....	51
5.3 Diseño de la investigación.....	52
5.4. Congruencia Metodológica.....	52
5.5. Operacionalización de variables.....	54
5.6. Población Y Tipo de Muestra	56
5.6.1. Población.....	56
5.6.2 Tipo de muestra.....	57
5.6.3 Muestra	57
5.6.4 Unidad y Análisis de respuesta	59
5.7. Técnicas e Instrumentos aplicados	59
5.7.1 Instrumentos.....	60
5.7.2. Cuestionario.....	60
5.8. Fuentes de información	60
5.8.1 Fuentes primarias	61
5.8.2 Fuentes Secundarias	61
5.9 Cronología de trabajo.....	62

VI RESULTADOS Y ANÁLISIS	64
6.1 Datos Demográficos	64
6.2 Planeación estratégica	66
6.3 Producción y operaciones.....	69
6.4 Aseguramiento de la calidad	72
6.5 Comercialización.....	74
6.6 Contabilidad y finanzas	77
6.7 Recursos Humanos.....	79
6.8 Gestión ambiental	82
6.9 Sistemas de información.....	83
VII. CONCLUSIONES.....	85
VIII. RECOMENDACIONES	88
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXOS.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Diagrama Sagital de Variables	9
Figura 4.2: Diagrama de PESTEL	12
Figura 4.3: Diagrama del ciclo sgmentado	20
Figura 4.4: Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter	23
Figura 4.5: Diamante de la competitividad de Porter	25
Figura 4.6: Ventajas competitivas.....	29
Figura 4.7 Claves para reducir costos de la empresa	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 Población económicamente activa.....	16
Gráfico 4.2 Individuos utilizando internet Vs. Tasa de ocpación y tasa de desempleo	19
Gráfico 6.3 Rubros de las PYMES en Tegucigalpa.....	64
Gráfico 6.4 Tiempo operativo.....	65

Gráfico 6.5 Posición dentro de la empresa.....	65
Gráfico 6.6 Objetivos como factores tomados en cuenta para el cumplimiento de la planificación de la empresa	66
Gráfico 6.7 Metas, como una importante herramienta para priorizar actividades.....	66
Gráfico 6.8 Políticas comunicadas dentro de la empresa para el cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa.....	67
Gráfico 6.9 Análisis del entorno como obstáculos que pueden afectar las operaciones de la empresa.....	67
Gráfico 6.10 Planes de contingencia realizados para reducir riesgos en la empresa.....	68
Gráfico 6.11 Procesos de producción como los factores en las inversiones con mayor impacto en la producción y competitividad de la empresa.....	69
Gráfico 6.12 Certificados de acreditación como certificación de procesos de producción.....	70
Gráfico 6.13 Efectividad de la fabricación de nuevos productos y coordinación de trabajadores y maquinaria.....	70
Gráfico 6.14 Desarrollo de nuevos productos como proceso de inclusión en nuevos mercados	71
Gráfico 6.15 Planeación de materiales como proceso de administración de inventarios y programación de pedidos	72
Gráfico 6.16 Normativa que describen los requisitos que deben cumplir el sistema de calidad de productos o servicios	72
Gráfico 6.17 Grupos de trabajo para la implementación de procedimientos operativos.....	73
Gráfico 6.18 Procesos certificados como el proceso de revisión de instrucciones y especificaciones de realización de un trabajo	73
Gráfico 6.19 Políticas de venta como conjunto de procedimientos para la eficiencia de las ventas.....	74
Gráfico 6.20 Distribución de canales para facilitar la entrega de productos o servicios	74
Gráfico 6.21 Relación cliente-proveedor como pilar fundamental para el desarrollo de la empresa.....	75
Gráfico 6.22 Satisfacción de clientes medida de como los productos o servicios satisfacen las necesidades del cliente.....	76
Gráfico 6.23 Investigación de mercado con el fin de la mejora en la toma de decisiones	76
Gráfico 6.24 Estructura de costos para el manejo y organización de costos de una empresa	77
Gráfico 6.25 Administración financiera para lograr encargarse de los recursos de una empresa de forma óptima	77
Gráfico 6.26 Estrategias Fiscales mediante el cumplimiento de programas de responsabilidad social	78
Gráfico 6.27 Inventarios como proceso de un mejor conocimiento de los registros y técnicas definidas.....	78
Gráfico 6.28 Proceso de selección y reclutamiento en cuanto la toma de decisiones.....	79
Gráfico 6.29 Capacitación y adiestramiento como proceso primordial en las PYMES.....	80
Gráfico 6.30 Rotación y clima laboral como componentes esenciales en la productividad laboral.....	80
Gráfico 6.31 Seguridad e Higiene como mecanismo de medidas de prevención.....	81
Gráfico 6.32 Compensaciones en cuanto a estrategias de productividad.....	81
Gráfico 6.33 Programas de manejo de desechos como medidas de prevención	82
Gráfico 6.34 Políticas de Reciclaje como mejoras ambientales.....	82
Gráfico 6.35 Normatividad como procesos de la legislación ambiental	83
Gráfico 6.36 Tecnologías de información como evaluación de desempeño	83
Gráfico 6.37 Sistematización como proceso de políticas de seguridad.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1 Factores que incrementan la amenaza de los productos sustitutos.....	27
Tabla 5.2 Congruencia Metodológica.....	53
Tabla 5.3 Operacionalización de variables	55
Tabla 5.4 Cronograma de trabajo.....	62

GLOSARIO

PYMES: Pequeñas y medianas empresas

BCH: Banco Central de Honduras

IMAE: Índice Mensual de Actividad Económica

BM: Banco Mundial

PIB: Producto Interno Bruto

INE: Instituto Nacional de Estadística

IPC: Índices de precios al consumo

FMI: Fondo Monetario Internacional

TI: Tecnología de la información

PEA: Población Económicamente Activa

CCIC: Cámara de comercio e industria de Cortés

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

RRHH: Recursos Humanos

ARH: Administración de recursos humanos

I. INTRODUCCIÓN

La competitividad empresarial es la capacidad que tiene la empresa en hacer las cosas mejor que su competencia en cualquier aspecto, ya sea en los productos, servicio al cliente, producción, costos y muchos más. Es saber manejar los recursos de la empresa sabiamente para que pueda incrementar su productividad generándole más ingresos a la empresa. El propósito de la competitividad empresarial es crear ventajas competitivas que mejoren la posición de la empresa. Hay diferentes estrategias y teorías que se pueden utilizar para poder lograr una ventaja competitiva.

La competitividad empresarial es muy importante para las empresas ya que, gracias a ello, ellas pueden ver el crecimiento tanto como en el entorno económico y social siendo esto que las empresas están comprometidas a brindarles a sus clientes el mejor servicio tanto como en la calidad de sus productos y servicios.

En la presente investigación se trata a dar a conocer como la competitividad empresarial en el contexto de las PYMES de Tegucigalpa, para poder conocer las oportunidades de mejora en esta área.

Es importante poner en práctica la competitividad empresarial para poder llegar a destacarse de la competencia así poder usar los recursos disponibles, tomar mejores decisiones que lleguen a generar una mayor rentabilidad a la empresa.

Por este motivo se realizó la investigación a gerentes y propietarios de empresas en Tegucigalpa, para poder conocer en una mejor escala, los aspectos de mejora que se pueden implementar para poder realmente obtener una ventaja competitiva.

En el presente estudio se describe la competitividad empresarial y sus ocho variables las cuales son: recursos humanos, aseguramiento de calidad, gestión ambiental, sistemas de información, contabilidad, la planeación estratégica, producción y operaciones y la comercialización. Su uso como un instrumento para poder posicionar y destacar a la empresa de las demás utilizando todos sus recursos disponibles.

Esta investigación contiene siete capítulos donde se discutirá en mayor profundidad el tema de la competitividad empresarial, siendo el primero el planteamiento del problema donde se habla de lo amplio y complejo que es la competitividad, el enunciado y formulación del problema donde se describe lo competitivo que es el mercado hoy en día. Las preguntas de investigación están enfocadas en las ocho variables mencionadas arriba.

El siguiente capítulo, que detalla los objetivos tanto como general y específico donde se describe el propósito de esta investigación, la cual es realizar un análisis sobre la competitividad empresarial en las PYMES de Tegucigalpa, tomando en cuenta las variables mencionadas. El cuarto capítulo, el marco teórico, detalla con profundidad los factores, teorías y estrategias de la competitividad empresarial.

El quinto capítulo es sobre la metodología y proceso donde define el enfoque de la investigación como enfoque mixto ya que los métodos de investigación utilizados son cuantitativo y cualitativo. Menciona el alcance de la investigación siendo un alcance descriptivo, el diseño de la investigación siendo no experimental, también se describe la población y muestra, operacionalización de las variables, justificación del método maestral, el cronograma de trabajo y las fuentes de información.

El sexto capítulo menciona los análisis y resultados de la investigación del cuestionario que se les aplicó a los gerentes y propietarios de empresas. La investigación concluye con el capítulo siete siendo esta las conclusiones y recomendaciones.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

El estudio de la competitividad se ha convertido en una línea de investigación cada vez más trascendente no solo entre los académicos sino también entre las organizaciones. Su importancia radica en que puede ser analizada desde diversas perspectivas y todas ellas contribuyen a revelar una parte de la competitividad que se genera en una organización. Existen numerosas definiciones sobre la competitividad desde el nivel empresa, hasta el nivel de países (Ibarra, 2017, pág. 2).

Camisón (2014) afirma:

En el estudio de la competitividad a nivel de empresa, confluyen distintos campos del conocimiento como la economía, teoría de la organización, economía internacional, dirección estratégica, finanzas, mercadotecnia y organización industrial.

Fajnzylber (1988) afirma:

La competitividad consiste en la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación de progreso tecnológico. (p,65)

Porter (1990) afirma: “El ambiente competitivo implica una relación compleja entre políticas públicas y las relaciones entre las empresas e instituciones que rodean a cada industria” (P,95).

Porter (1990) afirma:

La empresa gana competitividad en la medida en que aumente su grado de aceptación en el mercado, ya sea como empresa o a través de sus productos o servicios. Esto redundará en variaciones positivas de su estructura financiera, lo que le permitirá ser cada vez más agresiva en la conquista de nuevos espacios en el escenario del mercado.

Saavedra (2013) afirma:

El término competitividad no posee una definición específica. Existe una falta de consenso para definir conceptualmente, debido a la amplitud de su significado, que puede abarcar desde el nivel de la empresa, sector, nación y ámbito supranacional; así como, por la naturaleza cualitativa y cuantitativa de sus factores carece de límites precisos en el nivel de análisis y en las diversas metodologías de medición. (p,13)

La competitividad no es nueva, pero sí lo es el contexto en el que ésta ocurre y las fuentes que la alimentan. El modelo tradicional, basado en las ventajas comparativas, ha sido criticado fuertemente, pues pone énfasis en el análisis estático y considera como fuentes fundamentales de la competitividad a la dotación de recursos y ventajas naturales, las cuales han perdido su capacidad de generar valor. El nuevo enfoque de competitividad se basa en las ventajas competitivas, las cuales son creadas dinámicamente por empresarios y gobiernos mediante un conjunto de estrategias y acciones empresariales, políticas públicas y relaciones interinstitucionales que buscan la agregación de valor.

En Honduras con la apertura de mercados y nuevas empresas en la capital del país, se ha provocado una mayor competencia entre las diferentes compañías, lo que ha dado paso a que cada una de ellas busque un mejor aprovechamiento de los recursos y una mejor calidad en sus productos para ser más competitivas y obtener mayor participación en el mercado.

2.2 Definición del Problema

2.2.1 Enunciado del Problema

El tema de la competitividad se ha venido abordando con mucha frecuencia en diferentes escenarios del desarrollo económico, pero sin mucha precisión sobre su dimensión y su cobertura, lo que obliga a generar debates que conduzcan a precisar su utilidad como factor de medición de resultados. Para que la competitividad pueda ser abordada en cualquier escenario, se debe conocer con claridad la cobertura de su definición y el nivel en el cual se va a manejar y acotar en el tiempo, pues una definición precisa puede dejar por fuera escenarios de importancia para su análisis.

La competitividad se enmarca dentro de un escenario integral, formado por niveles macroeconómicos, microeconómicos y meso económicos, que le permite a las empresas interactuar como parte de un determinado sector hasta convertirse en punto de referencia del mismo.

Tegucigalpa es una de las principales ciudades con mayores registros de empresas en la cámara de comercio e Industria de Tegucigalpa, haciendo un total de 4,014 empresas afiliadas (CCIT). Esta formalización implica que está habiendo un crecimiento en este sector, ya que los hondureños están optando por crear sus propias pequeñas y medianas empresas, hace que haya competitividad en el sector privado, puesto que el mercado cada vez está más saturado de empresas y cada una ganando mercado. La cultura general de las PYMES, es trabajar de tal forma que la empresa sea sostenible y genere efectivo para su funcionamiento. Los aspectos que se derivan de esto, no han sido tomados con la importancia que merecen.

Hoy en día, el mercado es muy competitivo, exige el desarrollo de múltiples tipos de estrategias directivas, para el crecimiento de toda empresa, donde el crecimiento de nuevas empresas juega un rol elemental. Las estrategias son fundamentales en el desempeño gerencial y todo gerente debe desarrollarlas para tener un óptimo éxito en su desempeño para un actual mercado competitivo cambiante y exigente.

Además de ser dominantes, son parte fundamental en la creación de empleo en el país, ya que gran parte del mismo es generado gracias a ellas, así como su contribución al crecimiento económico (Vásquez, 2014, pág. 53).

Sobre esta base, la competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas. Por ello, establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como implementación de una adecuada planeación estratégica, operaciones y procesos, aseguramiento de la calidad, sistemas de información, recursos humanos, contabilidad y finanzas, entre otras.

De ahí que la estrategia, coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Por tanto, su finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable al tomar en cuenta las fuerzas que rigen la competencia en la industria, según (Porter, 2006, pág. 26).

2.2.2 Formulación del problema

El concepto de competitividad se debe manejar de una forma integral, donde converjan diferentes niveles de análisis. Lo que la convierten en un espacio de análisis dinámico, en el que las empresas que conforman un sector, evolucionen en una senda que las coloca como puntos de referencia, ya sea en el campo del éxito o del fracaso.

En este tiempo de competitividad habría que diferenciar tres aspectos que permitirán abordar el tema con más precisión, interpretando el proceso histórico que lo ha llevado a convertirse en el punto de referencia de los diferentes agentes económicos a la hora de medir los resultados obtenidos en un tiempo determinado.

El primero define qué tan competitiva puede llegar a ser una empresa, para lo cual habría que situarla en un escenario dinámico que involucre el sector al que pertenece y a la economía del país en que se encuentra. El segundo aspecto que habría que analizar es la evolución que debe tener una empresa en el tiempo; desde lo económico y desde lo sistémico, para que se puedan identificar en ella importantes grados de competitividad. Igualmente habría que ver cómo el escenario económico se convierte en un aliado para que la empresa pueda entrar a un entorno competitivo y formar parte de él. Finalmente, un tercer aspecto que habría que identificar sería el de las condiciones que deben existir en el sector para que sus empresas puedan ganar competitividad.

La competitividad en el ámbito empresarial juega un proceso en el que se encuentran las empresas de Honduras, ya que al pasar de factores básicos a factores impulsados por la eficiencia para el incremento de la competitividad está cada vez más asociado a la implementación de procesos de producción más eficientes y a mejoras en la calidad de los productos, lo cual aumenta la productividad.

Todo gerente a cargo de una empresa privada en Tegucigalpa, debe de tomar en cuenta la necesidad de identificar y desarrollar estrategias, esto pensando en el beneficio a corto y largo plazo que les permitirá ser competitivos marcando una diferencia.

En este sector se requiere contar con gerentes altamente calificados de acuerdo a sus competencias, que coincidan con los objetivos estratégicos de las mismas, puesto que la competitividad va más allá de obtener rentabilidad financiera y mantener su posición en su segmento de mercado, sino que se enmarca en conceptos como poder, autoridad, influencia, persuasión, los cuales sin coincidir en ninguno de ellos implica a todos, pues busca la eficacia y el desarrollo del talento humano en las organizaciones que tienen su base lo que es competencia.

Dicho lo anterior, la competitividad empresarial debe saber cómo mejorar los niveles de la misma, presentan una relevancia ya que, al considerar, que para el caso de que una empresa llegue a ser competitiva, se requiere de un largo y complejo proceso, donde se articulan las acciones, estrategias y ventajas competitivas que se desarrollan en sus diferentes procesos organizacionales y administrativos. En este mismo orden, es de vital importancia el continuo estudio de la competitividad, en vista de que se requiere de investigaciones, con el objetivo de determinar las causas estructurales de la baja competitividad y productividad en PYMES de Honduras, que mejore los indicadores en sus distintos niveles

Actualmente se desconoce si los gerentes aplican estrategias que ayuden al eficiente desarrollo de la empresa por lo cual, se analizaran las mismas basadas en el ámbito laboral. Todas las estrategias son esenciales para marcar una diferencia mientras las aplican en su vida profesional, teniendo un desarrollo de mucho éxito en la administración de empresas.

2.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta en el análisis de la planeación estratégica, en el contexto de la competitividad empresarial?
2. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta en los procesos de producción y operaciones en el contexto de competitividad empresarial?
3. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta al implementar normas de calidad y formación de grupos de trabajo en el contexto de la competitividad empresarial?
4. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta en las percepciones cliente-proveedor en el contexto de la competitividad empresarial?
5. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta en cuanto a los recursos económicos en las organizaciones en el contexto de la competitividad empresarial?
6. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta en las estrategias para la selección y contratación del recurso humano en el contexto de la competitividad empresarial?
7. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta a lo referente del manejo de normas y políticas de reciclaje en el contexto de la competitividad empresarial?
8. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta en la identificación de oportunidades de mejora en la competitividad empresarial en el contexto de las PYMES en Tegucigalpa?

2.4 Variables de la Investigación

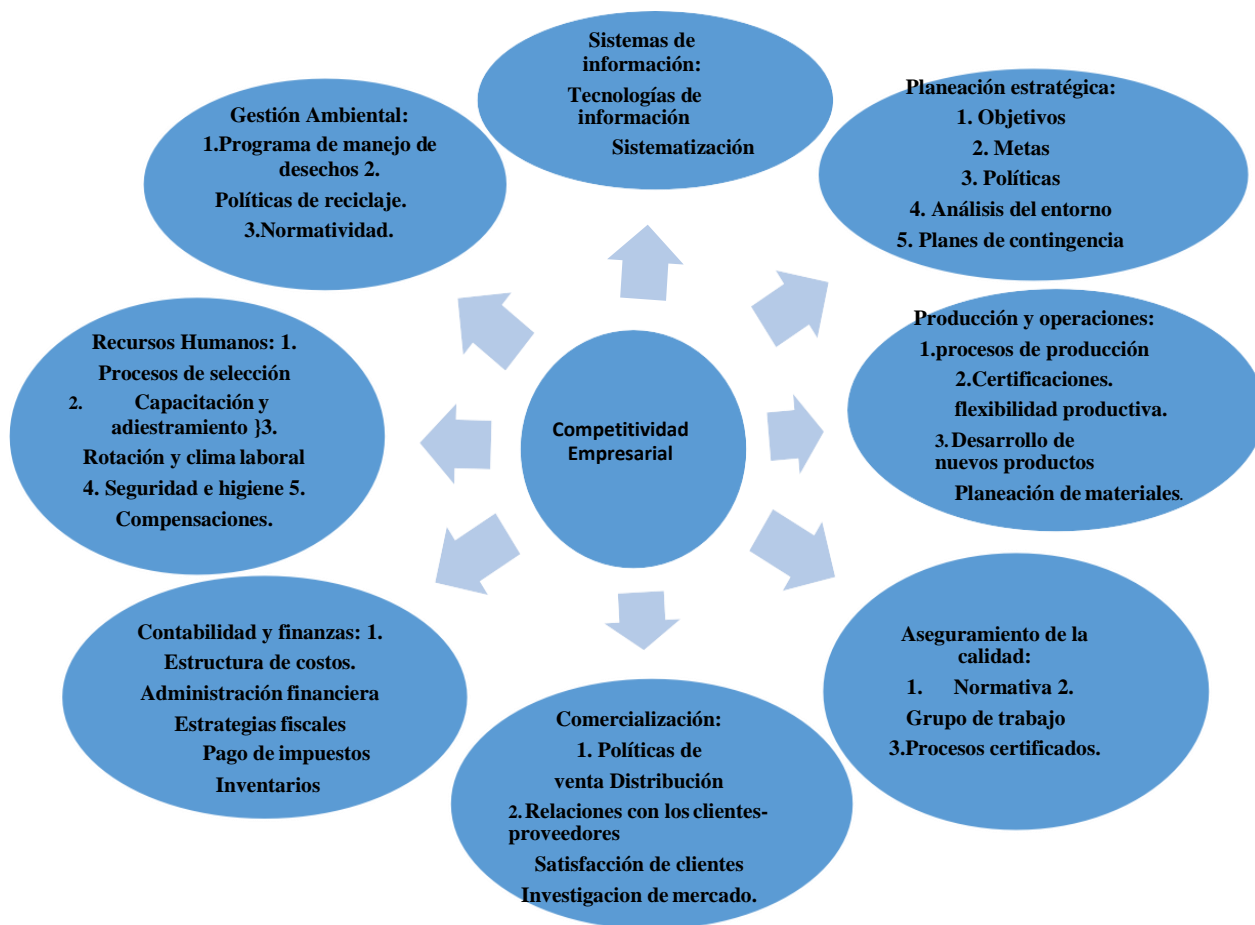


Figura 2.1: Diagrama Sagital de Variables

2.5 Justificación

Según (Sampieri, 2014) es recomendable abordar la justificación de una investigación mediante los siguientes cinco criterios

1. Conveniencia
2. Relevancia Social
3. Implicaciones prácticas
4. Valor teórico
5. Utilidad metodológica

La finalidad de esta investigación identifica de manera más amplia los niveles de competitividad empresarial en las organizaciones, como también identifica cuáles de las diferentes áreas es donde influye.

La presente investigación brinda un énfasis de la competitividad empresarial obteniendo un mayor conocimiento, teniendo en consideración variables como ser, la planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistema de información, con lo mencionado anteriormente lograr un estudio con el objetivo de conocer el crecimiento en el entorno económico y social.

Con esta investigación se identifican los factores más relevantes como ser la calidad, la eficiencia, el uso eficiente de recurso humano, el uso eficiente de recursos financieros, implantación de ideas, Innovación entre otros, donde se analice desde diversas perspectivas en la competitividad empresarial con cada uno de sus elementos, los cuales permiten desarrollar posibilidades de participación en el mercado.

Esta investigación también identifica y ofrece diferentes aportes para posibles soluciones de problemas de cualquier índole ya sea externos o internos con métodos de estudio metodológico

que tienen como fin identificar los principales indicadores que determinan la competitividad empresarial.

Esta investigación es un método investigativo y un apoyo para los interesados. Dicho análisis tiene un contenido extenso y bien implementado tomando en consideración todas las áreas, con las variables descritas anteriormente de una manera igualitaria donde se permite obtener los mejores resultados con el propósito de medir la competitividad Empresarial.

Esta investigación también consta con características cuantitativas y cualitativas ya que son factores determinantes para dar solución a la problemática plantada donde se puede medir las variables relacionadas con la utilización de técnicas e instrumentos con diferentes formas de analizar la información obtenida donde se permite conocer y determinar el nivel de competitividad Empresarial.

2.6 Delimitación de la Investigación

Esta investigación se realizó considerando los siguientes aspectos:

- a) Criterio Geográfico: Ciudad de Tegucigalpa M.D.C.
- b) Criterio Temporal: Se llevó a cabo dentro del cuarto Trimestre del año 2020, el cual está conformado por octubre, noviembre y diciembre.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Realizar un análisis acerca de la competitividad Empresarial en las PYMES de Tegucigalpa, mediante consideraciones de la planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.

3.2 Objetivos Específicos

1. Determinar qué factores deben tenerse en cuenta en el análisis de la planeación estratégica en la competitividad empresarial en las PYMES de Tegucigalpa.
2. Determinar qué factores deben tomarse en cuenta en los procesos de producción y operación en el nivel de competitividad empresarial en las PYMES de Tegucigalpa.
3. Determinar qué factores deben tomarse en cuenta al implementar normas de calidad y formación de grupos de trabajo en la competitividad empresarial en las PYMES de Tegucigalpa.
4. Determinar qué factores deben tenerse en cuenta en las percepciones cliente-proveedor en la competitividad empresarial en las PYMES de Tegucigalpa.
5. Determinar qué factores deben tomarse en cuenta en cuanto a los recursos económicos en las organizaciones en la competitividad empresarial en las PYMES de Tegucigalpa.
6. Determinar qué factores deben tomarse en cuenta en las estrategias para la selección y contratación del recurso humano en la competitividad empresarial en las PYMES de Tegucigalpa.
7. Determinar qué factores deben tenerse en cuenta en cuanto al manejo de normas y políticas de reciclaje en la competitividad empresarial en las PYMES de Tegucigalpa.
8. Identificar los factores más importantes en la descripción de una oportunidad de mejora para las PYMES en Tegucigalpa.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Análisis de la situación actual

Hablar de la situación actual de Honduras, es un tema muy complejo. Ya que en los últimos años ha experimentado muchos cambios políticos, económicos, entre otros. A raíz de la crisis sanitaria actual ha desmejorado la situación, por lo cual, a continuación, se presentan factores que componen el Macroentorno de nuestro país.

En el entorno actual obliga a las PYMES a desarrollar actividades de gestión que les resulten eficaces para enfrentar los cambios de la competencia, de los grupos de interés, así como, de factores: Políticos, económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos y legales, que les permitan definir e implementar estrategias para facilitar el cumplimiento de objetivos empresariales. Todo ello, se realiza mediante un proceso de planeación estratégica (García, Duran, Cardeño, Prieto, García & Paz, 2017).

4.1.1 Análisis del Macroentorno

“Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo” (Harper, 2003, pág. 221).

Basado en lo anterior y con el fin de que este proyecto alcance sus objetivos y brinde los resultados esperados, se deben monitorear constantemente los cambios que se producen en su entorno; además, se debe estar alerta para aplicar las estrategias más óptimas que se adapten a estos cambios o nuevas tendencias que se puedan generar. Por lo anterior, se realiza el presente diagrama de PESTEL, herramienta de análisis del entorno externo y conformado por los acrónimos de los factores:

- Políticos: Dependen de la estabilidad gubernamental, entre otros factores.

- Económicos: Entre las variables económicas que más afectan el entorno macroeconómico de la empresa destacan el producto interior bruto (PIB), la tasa de desempleo o el índice de precios al consumo (IPC).
- Sociales: Destacar la evolución geográfica y otros patrones culturales.
- Tecnológicos: El dato más importante es el gasto público concedido a la investigación, entre otros tantos.
- Ecológicos: El efecto que produce la empresa en el medio ambiente.
- Legales: Referidos a la legislación empresarial, regulaciones o restricciones de determinadas actividades comerciales.

“La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos” (Parada, 2013)

Las Pequeñas y medianas empresas dependen de todos los factores o variables que afectan el entorno de un país, ya sea de forma positiva o negativa, por lo cual un correcto análisis del entorno, ayudará a que se tomen mejores decisiones y de esta manera evitar futuras pérdidas.

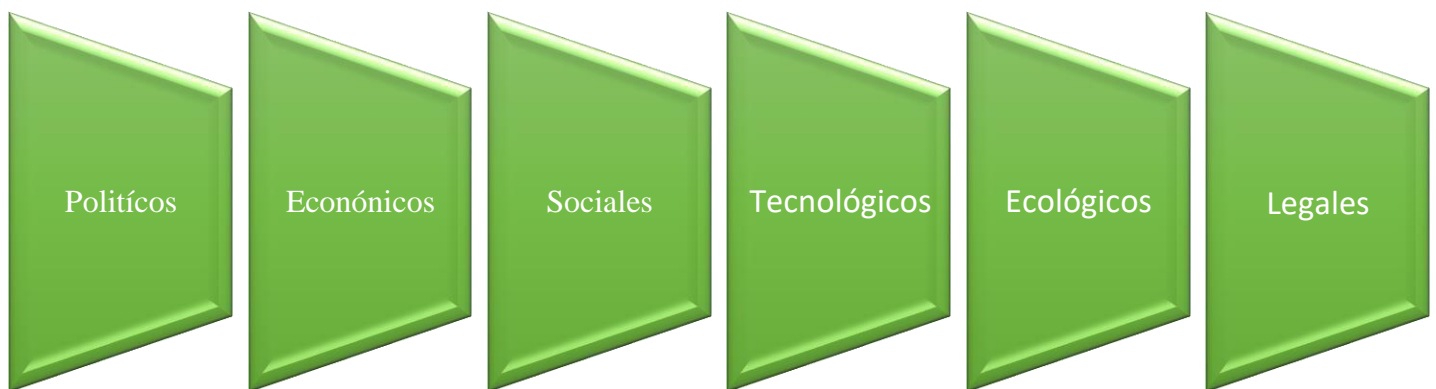


Figura 4.2: Diagrama de Pestel
Fuente: (David, 2008)

4.1.1.1 Factores políticos

“Honduras es un Estado de Derecho, soberano, constituido como República libre, democrática e independiente para asegurar a sus habitantes el goce de la justicia, la libertad, la cultura y el bienestar económico y social” (La Gaceta, 2018, pág. 1)

Cuando en los países se generan ambientes políticos enardecidos, derivados de conflictos de intereses entre los distintos gobiernos, se genera un ambiente negativo para hacer negocios y se frena tanto la inversión nacional como la extranjera. (Serebrenik., 2010)

Particularmente en las empresas familiares tanto su rentabilidad como responsabilidad social se ven afectadas cuando los gobiernos cambian sus políticas económicas, o cuando las economías empiezan a mostrar inestabilidad y no hay reglas de juego claras para su desarrollo y continuidad.

Honduras es un país democrático y representativo, en el cual lideran tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial, los cuales son complementarios, independientes y sin relación de subordinación. El gobierno es elegido mediante procesos electorales que se celebran mediante el sufragio de los seguidores de los diferentes partidos políticos, alianzas y candidaturas independientes.

Esta es la principal referencia para los inversionistas y los gobiernos respecto a los niveles de competitividad. En este sentido, es necesario comprender que los términos de la competencia no sólo se determinan desde la perspectiva de la empresa, sino que, se encuentran relacionados con la industria en la que compete, la región y el país en el que se encuentra.

Otra consecuencia política, son las movilizaciones o protestas populares (huelgas, cierre de carreteras, paros, etc.) lo que causa violencia, deterioro a la economía y daños a la infraestructura especialmente a locales comerciales de la empresa privada, además de poner a prueba las decisiones del gobierno, “El gobierno es el blanco central de la conflictividad social. Ya sea porque las demandas

van directamente hacia el mismo o porque se le reclama el rol de intermediador de estas” (Irías, Saravia y Sosa, 2010, p.18).

4.1.1.2 Factores económicos

Luego de que la economía mundial cerrara 2019 con un aumento de 2.9%, evidenciando una desaceleración con respecto al año previo (3.6%), las estimaciones preliminares publicadas en abril de 2020 por el Fondo Monetario Internacional (FMI) revelan una contracción económica global de 3.0% explicada por el impacto económico derivado de las medidas de contención de la pandemia por COVID19. (Banco Central de Honduras, 2020).

También se prevén reducciones importantes en las economías avanzadas (6.1%), especialmente en la Zona Euro (7.5%), los Estados Unidos de América (EUA) (5.9%), y Japón (5.2%). Asimismo, el FMI avizora que las economías emergentes y en desarrollo también reflejen una disminución (1.0%), y en el caso particular de América Latina y el Caribe sería de mayor cuantía (5.2%). Todo lo anterior se deriva de las medidas sanitarias implementadas para atenuar el contagio, al tiempo en que se toman decisiones de índole monetaria, fiscal, financiera y regulatoria para apoyar la continuidad de la economía en dicha crisis. . (Banco Central de Honduras, 2020).

En Honduras existen factores económicos que pueden afectar el entorno de una empresa, mismos pueden ser el Producto Interno Bruto (PIB), Tasa de empleo, Impuestos, inflación, devaluación y reevaluación de la moneda. Sin embargo, el país enfrenta altos niveles de pobreza y desigualdad. Un 48,3 por ciento de las personas viven en pobreza en el país (2018, con las líneas oficiales de pobreza actualizadas) y el porcentaje de personas viviendo en pobreza en zonas rurales (60,1 por ciento) es mayor que en zonas urbanas (38,4 por ciento). . (Banco Central de Honduras, 2020).

BCH (2019; afirma:

Mediante el comportamiento económico de estas actividades según el Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) que no se refleja un comportamiento muy alentador sobre todo en la rama de agricultura, la cual en promedio a agosto del año 2020 había disminuido su dinamismo en 10% respecto al mismo período del 2019; asimismo, tasas como la de la manufactura y el comercio reflejaron tasas de decrecimiento menores al promedio de la economía. (p,1)

Las cifras anteriores ayudan a concluir que, al parecer la desaceleración económica está afectando más a los microempresarios y a los hogares que se han visto obligados a prescindir de trabajadores asalariados y no asalariados; además, denotan que la economía hondureña, lejos de crear nuevos empleos para las personas que debieron ingresar al mercado de trabajo, más bien expulsó trabajadores de sectores informales de la economía, lo cual, a su vez, tiene la consecuencia negativa de acrecentar más la desigualdad económica. . (Banco Central de Honduras, 2020).

BCH, 2020 afirma, mediante el comportamiento económico de estas actividades según el Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) que no se refleja un comportamiento muy alentador. El Producto Interno Bruto (PIB) de Honduras caerá este año 2020, entre 2.9 % y 3.9 % por el impacto de la pandemia, mientras que se espera una recuperación de la economía de entre 4% y 4.5 % para 2021, informó el Banco Central de Honduras.

4.1.1.3 Factores sociales

INE (2020) afirma:

Honduras cuenta con una población de 9,349,288. De los cuales 4,550,682 son hombres y 4.798,600 son mujeres. Su Población Económicamente Activa (PEA) a nivel nacional de 4,093,474 y son todas las personas mayores de 10 años que manifiestan tener algún empleo, o bien, no tenerlo, pero haber buscado activamente trabajo. Siendo este un segmento de casi la mitad de su población, indicando que existe suficiente capital humano para desarrollar cualquier industria, es de hacer notar que los esfuerzos de capacitación y profesionalización son necesarios para el desarrollo laboral de estos individuos. (Instituto nacional de estadística, 2020).



Gráfico 4.1: Población Económicamente Activa según sexo
Fuente: (INE, 2020)

Honduras es un país con ingreso medio-bajo, donde sus habitantes viven en pobreza y no se ve una reducción de la misma. Un 48,3 por ciento de las personas viven en pobreza en el país (y el porcentaje de personas viviendo en pobreza en zonas rurales (60,1 por ciento) es mayor que en zonas urbanas (38,4 por ciento). Estos ciclos continúan afectando el potencial de crecimiento de la economía y las oportunidades económicas para los hondureños. Estas dinámicas además se entrelazan para actuar como factores de empuje para la migración. Los principales factores desencadenantes de la migración para muchas personas en Honduras continúan siendo búsqueda

de oportunidades económicas, delincuencia y violencia y reintegración familiar. (Banco Mundial, 2018.)

La pobreza está directamente relacionada con el subdesarrollo rural de un país, es decir entre menos desarrollado es un lugar fuera de una ciudad, más elevada es la tasa de pobreza. Heath (2012) indica que: Los esfuerzos para la reducción de la pobreza deberán ir enfocados a la estabilidad macroeconómica, el retorno del crecimiento económico y la expansión de los programas sociales. (p.211).

De acuerdo con las últimas estadísticas del INE, con la encuesta permanente en hogares, a tasa de analfabetismo es de 12.8 % es decir 799,215 personas mayores de 15 años no saben leer ni escribir. La mayor parte de analfabetismo se da en la zona rural, puesto que muchas personas no tienen acceso a la educación.

Banco Mundial, 2020 afirma que: Honduras posee múltiples fortalezas con el potencial para un crecimiento más rápido y una mayor prosperidad compartida, con su ubicación estratégica, una creciente base industrial, esfuerzos continuos para diversificar sus exportaciones y una población joven y en crecimiento.

La desigualdad social es un problema estructural que no puede seguir formando parte de la cotidianidad nacional. Ya que, “la prueba de nuestro progreso no está en si añadimos más a la abundancia de quienes tiene mucho, está en si proporcionamos lo suficiente a quienes tienen demasiado poco” (Roosevelt, 1937).

4.1.1.4 Factores tecnológicos

Actualmente la tecnología juega un papel importantísimo en la economía hondureña, tanto como producto o como una herramienta, en esta era conocida como la era digital. El papel de la tecnología en la economía es tan importante que una falla en el sistema puede generar pérdidas millonarias en poco tiempo.

En estos momentos, la tecnología juega un rol fundamental en habilitar nuevas formas de trabajar, la masificación en el uso de las TI, en especial la telefonía móvil, el acceso a Internet y

las conexiones en banda ancha son ejes centrales en el análisis de impacto de las TI en nuevos servicios y productos, en nuevos modelos organizacionales y en el aumento de la intensidad del trabajo y conocimiento de la fuerza laboral. Para obtener el máximo rendimiento de la digitalización, tiene que ser difundida dentro de los sectores económicos y sociales de la nación. Que también ayuda al desarrollo sostenible en Honduras.

Además, las TI ofrecen importantes beneficios sociales, en particular por permitir el acceso a los servicios básicos, como educación y servicios financieros. También permiten una interacción más directa entre las empresas y sus mercados, puesto que ahora está a la vanguardia las ventas por medio de plataformas digitales. La evolución de la inversión en el entorno digital se ha agitado, tanto es así que muchas son las empresas que están buscando actualmente servicios de marketing digital para sus negocios.

En el campo tecnológico, muchas pymes ya están alineándose con las nuevas plataformas, como las redes sociales, el correo electrónico y demás; sin embargo, hay muchas que todavía no lo hacen. Según Michelle Kattan CCIC, 2020: se ven en la obligación de desarrollar sus negocios en conjunto con la tecnología.

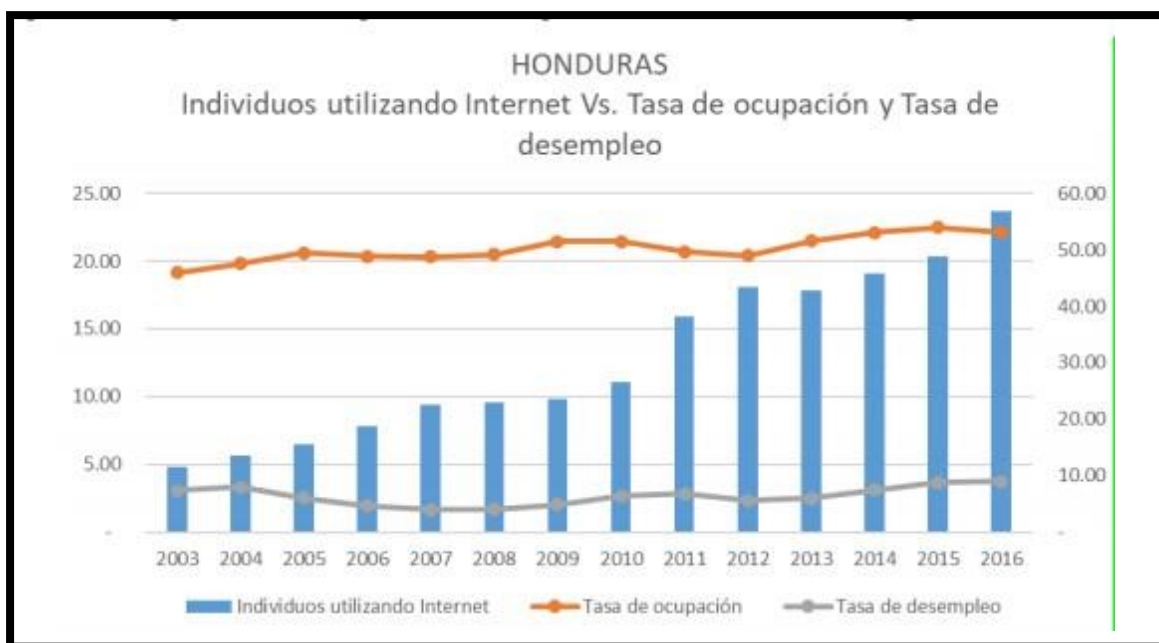


Gráfico 4.2: Individuos utilizando Internet vs. Tasa de Ocupación y Tasa de Desempleo (cantidades por cada 100 individuos)

Fuente: CEPAL (2016)

4.1.1.5 Factores Ecológicos

Honduras está muy expuesta a eventos naturales adversos y al cambio climático, especialmente a fuertes lluvias y sequías que ocurren regularmente y afectan desproporcionadamente a todos los hondureños. El cambio climático representa un desafío para las empresas, debido a que puede afectar sus procesos, así como sus costes, al tener que reducir el uso de determinadas materias primas o tipos de energías.

A pesar de los posibles desafíos generados por las medidas necesarias para combatir el cambio climático, las palancas antes mencionadas pueden ser vistas por las empresas y sobre todo por los emprendedores como nuevos nichos de negocio (por ejemplo, el desarrollo de empresas de movilidad sostenible, conexiones inteligentes y energías renovables).

Estos cambios en el estilo de vida sostenible de los consumidores pueden obligar a las empresas ya existentes a cambiar sus procesos o su forma de operar teniendo que apostar por energías renovables que permitan una transición a una economía sostenible. Además de fomentar

la innovación en forma de nuevos materiales, servicios y soluciones en toda la cadena de suministro (por ejemplo, el desarrollo de nuevos tipos de empaques). (Medina, 2017)

Una empresa es competitiva cuando es capaz de obtener una rentabilidad mantenida en el tiempo. Si además es sostenible, estará minimizando su impacto ambiental y trabajando de forma socialmente responsable. Esto es, garantizando el máximo desarrollo personal y profesional de sus trabajadores y generando un impacto positivo en el entorno local y/o global.

Esto hace que las empresas vayan por un buen camino mediante un modelo Sostenible económicamente basado en el conocimiento y la innovación. Sostenible socialmente, que favorezca la estabilidad en el empleo, la igualdad de oportunidades y la cohesión social. Sostenible ambientalmente, que contribuya eficazmente a reducir los impactos y la crisis ambiental.

El comportamiento socialmente responsable de una empresa se mide por el grado de excelencia empresarial alcanzada en las tres dimensiones fundamentales que comprenden el concepto de sostenibilidad: económica, ambiental y social. Entre los beneficios de ser una empresa sostenible están los siguientes:



Figura 4.3: Diagrama Ciclo segmentado
Fuente: (FUNDAHRSE, 2020)

4.1.1.6 Factores Legales

El Sector Social de la Economía se fundamenta en los principios de libertad, democracia económica, justicia, solidaridad, autogestión, participación y pluralismo. (La Gaceta, 2018)

Que la Constitución reconoce, garantiza y fomenta entre otras, la libertad de empresa a todos los hondureños. (La Gaceta, 2018)

En Honduras existen diferentes tipos de leyes a las cuales tienen que apegarse todos los ciudadanos. La Constitución Política de Honduras es la norma suprema que rige actualmente en Honduras. Es el hacer político y legal para la organización del gobierno de Honduras, los ciudadanos y todas las personas que viven o visitan el país.

Las empresas deben cumplir si o si la ley y esta cambia constantemente. A veces no solo aplica la ley del país donde está la organización, también aplica la ley del país donde se desea estar. En Honduras se deben de seguir las leyes tales como:

- Propiedad intelectual
- Salud y seguridad laboral
- Regulación de sectores
- Leyes de protección
- Salario mínimo
- Licencias

Tomando en cuenta que cada año aumentan más las leyes en Honduras, pero hasta la fecha existen un total de 142 Códigos y Leyes vigentes en Honduras, cabe mencionar que la Constitución de la República de Honduras tiene un total de 379 artículos.

4.1.1.7 Factores de competitividad empresarial

Lo que resulta cambiante es el entorno en el que se mueve la empresa, y hay que reconocer que nunca antes el entorno había sido de una competencia tan feroz. Las estrategias para obtener

una ventaja competitiva de una empresa dependen del sector industrial y de la región, es decir, relacionar una empresa con su ambiente, así mismo, la competitividad de una industria o región está sujeta a las políticas, infraestructura y otros factores que el país les provee. Por otra parte, una industria será rentable en la medida en que las unidades que lo conforma lo sean y, por lo tanto, una MYPIME será competitiva si las industrias y las regiones son productivas.

Por otra parte, la competitividad en el ámbito micro empresarial juega una en la etapa de transición en la que se encuentra Honduras, ya que al pasar de factores básicos a factores impulsados por la eficiencia. En esta fase el incremento de la competitividad está cada vez más asociado a la implementación de procesos de producción más eficientes y a mejoras en la calidad de los productos, lo cual aumenta la productividad.

De esta manera, tal como lo señala (David, 2008): “las empresas deben pasar de competir sobre ventajas comparativas (bajo costo de mano de obra o de recursos naturales) a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos”.

4.1.2 Análisis del Microentorno

La dimensión microeconómica o empresarial se complementa con la dimensión macroeconómica y ambas son condicionadas por los elementos que inciden sobre el entorno. De tal manera que, aunque la competitividad de la empresa es el resultado de una gerencia exitosa, también es necesario que el entorno empresarial contribuya a esa competitividad.

El modelo de Las Cinco Fuerzas de Michael E. Porter, creado en 1979, tiene como fin implementar una perspectiva analítica, mediante la recopilación de datos relevantes del entorno y que les permita ser más competitivos, por medio del desarrollo de estrategias corporativas que creen oportunidades en busca de rentabilidad, poder, posición y una rivalidad positiva, ya que el cliente es muy voluble y sensible al precio y/o servicios.



Figura 4.4: Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter
Fuente: (Johnson, Scholes, Whittington, 2016)

4.1.2.1 Poder de compra

El poder de negociación de los clientes se refiere a que, cuanto mayor sea el nivel de competencia del mercado, mayor será el control de ellos sobre el proceso de venta. Naturalmente, si los clientes se ven en una situación de escasez, en la que son pocas las empresas que ofrecen la solución que necesitan, el control vuelve a las empresas. Este poder, incrementa para los clientes cuando poseen la información correcta.

No todos los compradores son iguales. Los compradores tienen mucho poder cuando hacen lo siguiente:

1. Compran en grandes cantidades, lo que les permite exigir mejores precios unitarios.
2. Tienen un interés especial en ahorrar, porque el artículo que compran representa una parte importante de sus costos totales.

3. Compran productos estándar o bienes de consumo. Si el artículo que se está comprando se puede encontrar en muchos sitios, lo más probable es que el comprador pueda acudir a diversos proveedores y que pueda ponerlos en competencia para llegar a conseguir el mejor precio posible.
4. Los costos derivados del cambio son escasos.

4.1.2.2 Rivalidad competitiva

Entre las Pymes de Tegucigalpa, Honduras existe una gran rivalidad competitiva, debido a la variedad de propuestas, tanto en contenido como en precios, nuevos productos y ofertas para los clientes. La competencia se centraliza sobre todo en las zonas urbanas; especialmente las dos más grandes ciudades del país, Tegucigalpa y San Pedro Sula.

CCIT (2020), afirma:

Que en la zona central que es Tegucigalpa, se registra un total de 4,014 empresas afiliadas, de ese total 1,019 son PYMES.

Una de las mayores contribuciones de Porter para la comprensión del fenómeno es el diamante de la competitividad. En este modelo, los factores de la oferta son aquellos elementos que les permiten a las empresas producir bienes y servicios que compitan en el mercado. Los factores de la demanda son los que les permiten a las organizaciones conocer los gustos, preferencias, variables demográficas, sociales y culturales de la población, su estructura de consumo y tendencias y perspectivas futuras, así como establecer quiénes son las empresas rivales, qué producen y cómo, cuánto cuesta, cuáles son sus procesos de innovación o si están entrando nuevos competidores.

Los factores de integración con empresas relacionadas llevan a la organización a buscar fortalezas y apoyos en sus relaciones externas, a través de diversas vinculaciones productivas. Los factores asociados a las oportunidades de mercado tienen que ver con la habilidad de la organización de ver hacia fuera y detectar condiciones coyunturales de las cuales pueda sacar un beneficio para sí misma.

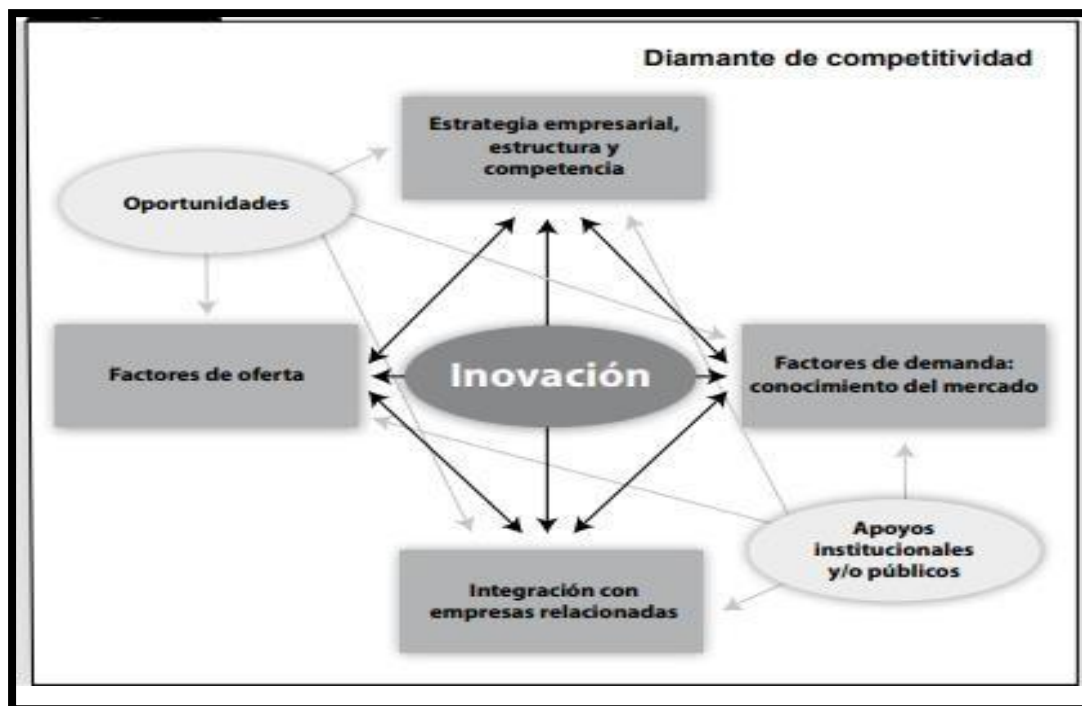


Figura 4.5 Diamante de la competitividad de Porter

Fuente: (Porter, 1993)

4.1.2.3 La amenaza de la entrada

Porter expresa, que es relevante considerar el número de competidores, su equilibrio y crecimiento, las estrategias empresariales que implementan las demás empresas para poder satisfacer al cliente y que, como resultado le generen rentabilidad, debiendo ser totalmente atractivos; cuanto más atractivo es un sector, más Instituciones desearán estar involucradas, es por ello que, es de vital importancia tener en cuenta las barreras de entrada al momento de surgir como nueva competencia.

La pequeña y mediana Empresa (PYME) prospera como sistema de creador de valor cuando surgen y operan en contextos propicios y cuando en ellos despliegan prácticas dirigidas al aprovechamiento de oportunidades que emergen en la compleja dinámica del mercado. Es decir, recursos con el potencial de ser aplicados a la creación de riqueza y bienestar y a los cuales solo tendrán acceso en la medida en que sus organizaciones posean la capacidad de hacerlo y quienes lo operan tengan las competencias para operar productivas y competitivamente esas capacidades.

Se considera que en un sector tal como las pymes, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc.

Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria. (Dalmau y Oltra, 1997).

Algunas de las barreras de entrada para evitar la vulnerabilidad de los sectores que definen esta fuerza son:

1. Curva de experiencia
2. Ventaja absoluta en costos
3. Diferenciación del producto
4. Acceso a canales de distribución
5. Identificación de marca

4.1.2.4 La amenaza de sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en una empresa. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Sin importar la capacidad de los empresarios de Pymes, siempre se deben considerar las amenazas de sustitutos, debido a que existe cualquier cantidad de personas que están incorporando

en sus empresas nuevo contenido de productos, o servicios agregados que hacen que sean más atractivas al mercado.

Todo administrador de empresas debe estar siempre atento a las actualizaciones y nuevos desafíos que se presenten, pensando en que cualquier profesional podría llenar las expectativas si desarrolla bien sus capacidades administrativas, por lo que debe esforzarse más que los demás empresarios. aunque no son exactamente iguales a los de otras pymes, suponen para el cliente una alternativa real en la decisión de compra.

Es decir, los productos pueden ser confundidos o intercambiados por otros de categorías diferentes. Ello es considerado como una competencia de segundo orden que, de no ser controlada, puede derivar en una verdadera amenaza para cualquier negocio.

Tabla 5.1 Factores que incrementan la amenaza de los productos sustitutos

No.	Factor de amenaza
1	La percepción en los clientes o consumidores que ambos tipos de productos no se diferencian para satisfacer una necesidad o problema.
2	La facilidad con la que cuentan los clientes para acceder a uno u otro tipo de producto.
3	Cuando el precio del producto sustituto no supone una gran diferencia respecto al ofrecido o el primero es menor.
4	Cuando la calidad y el rendimiento del producto sustituto es superior al ofrecido.

Fuente: (Kotler, 2016, p 342)

4.1.2.5 Poder de proveedores

Hay varias características que indican el grado de poder de un proveedor y uno es que son capaces de aumentar sus precios sin que esto tenga un efecto perjudicial sobre el volumen de ventas. Otra es la capacidad de crear acuerdos informales o incluso formales que controlan los precios y la oferta.

Un proveedor tiene más poder de negociación si es capaz de influir más en las decisiones de la empresa que adquiere sus insumos. Del mismo modo, se puede decir que un proveedor tiene

menos poder de negociación si es capaz de influir menos en las decisiones de la empresa que adquiere sus insumos. (Kotler, 2016, pág. 178).

Para evitar la concentración de poder de negociación de los proveedores, es recomendable para las empresas no tener un único proveedor. De esa manera se puede disminuir su capacidad superior o no realizar fusiones o alianzas estratégicas. Situaciones donde el proveedor gozará de mayores beneficios, en caso de que a la empresa le vaya bien y genere muchas utilidades.

4.2 Teorías Del Sustento

La siguiente investigación se ejecutó con las teorías de sustento de la competitividad que se enfoca en la capacidad de las empresas en ofrecer un producto o un servicio que supera las expectativas de los clientes a través del manejo adecuado de sus recursos. La competitividad empresarial es esencial para el crecimiento nacional de un país y el de la empresa, por lo que se citaran varios autores como: Michael Porter, Grant, Thompson, Peteraf, etc., grandes autores con mucho conocimiento y experiencia sobre la competitividad empresarial.

4.2.1 Teoría de la Ventaja Competitiva

Según Michael Porter (1985): “Puede considerarse que una empresa tiene ventajas competitivas si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña” (p. 1). La teoría de la ventaja competitiva como el nombre indica es la ventaja que tiene una empresa de su competencia ya sea por diferentes motivos como producir a un menor costo que la competencia o tener un mayor valor en sus productos o servicios. Porter (1985) establece que, “Toda empresa debe tener una estrategia clara, debido a que solo a través de esta será posible superar a la competencia” (p.3).

Para competir con éxito y así poder obtener una ventaja competitiva sobre la competencia se necesita un valor extra o superior que se le ofrece al cliente. Existen cinco estrategias competitivas que se pueden usar para obtener una ventaja competitiva sobre los rivales: estrategia de costos bajos, estrategia de diferenciación amplia, estrategia dirigida o de nicho de mercado de bajo costo, estrategia dirigida o de nicho de mercado de diferenciación y la estrategia de mejores costos del

proveedor. Las empresas deciden que estrategia utilizar y cual les conviene dependiendo de qué posición en el mercado buscan posicionarse.

Al momento de elegir una estrategia competitiva se reduce a dos objetivos: “el primero si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y segundo si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto” (Thompson, Peteraf, et al., 2008, p.132). A continuación, se hablará con más profundidad de cada una de estas cinco estrategias y que las compone.

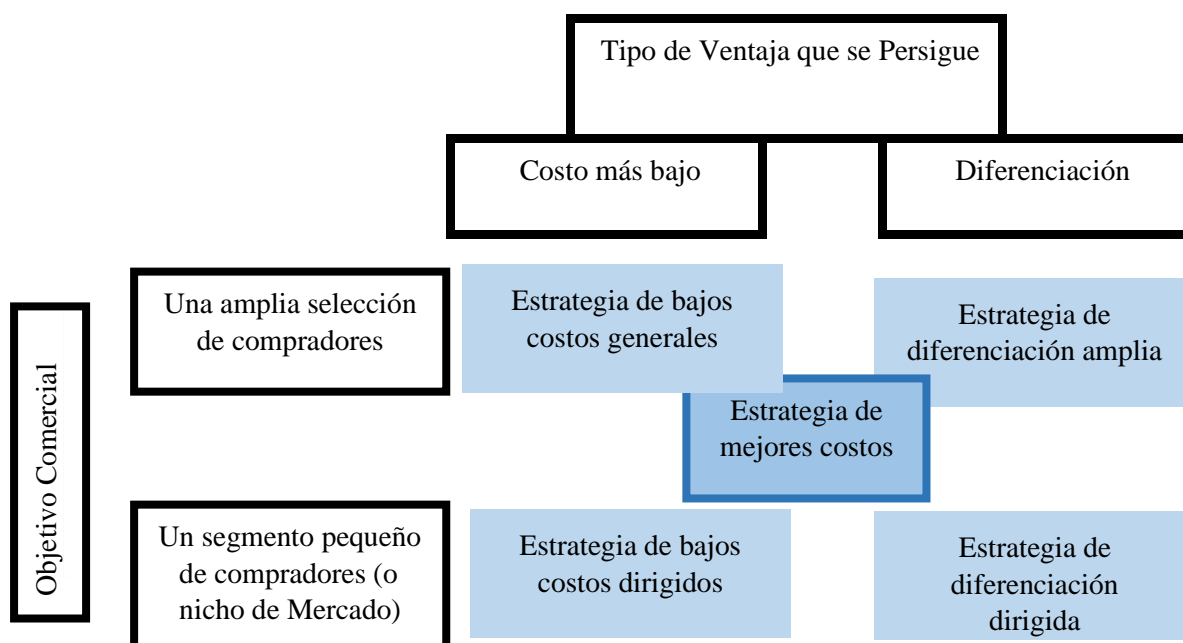


Figura 4.6: Ventajas competitivas

Fuente: Versión ampliada de una clasificación de tres estrategias analizada en (Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries & Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 35-40.)

4.2.1.1 Liderazgo en Los Precios Más Bajos

Thompson, Peteraf et al., (2008) afirman que la estrategia de costos bajos, “se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes” (p.132).

Una empresa llega a ser líder de costos bajos, “cuando se convierte en la que provee los productos con costos más bajos y no sólo es uno de los quizá varios competidores con costos competitivamente bajos” (Thompson, Peteraf et al., 2008, p.133). El principal objetivo de una empresa con esta estrategia es reducir sus costos lo máximo posible en comparación a sus competidores. Al escoger una ventaja de costos los administradores deben tomar en cuenta la precaución de integrar las características y servicios que los clientes consideran importantes.

Según Thompson y Peteraf et al. (2008): “la oferta de un producto demasiado austero socava el atractivo del producto de la empresa y puede alejar a los compradores, aunque su precio sea menor que los productos competidores” (p.133). Las empresas líderes de costos bajos buscan la forma de cortar sus costos en sus operaciones para así poder competir de forma exitosa. Este tipo de estrategia permite a las empresas que lo implementan crecer con mayor rapidez al ofrecerle al cliente precios más atractivos aumentando su rentabilidad.

Para obtener una ventaja de costos sobre los rivales, los costos acumulados de una empresa a lo largo de su cadena de valor general deben ser menores que los acumulados de cada uno de sus competidores, los medios para lograrlo deben ser perdurables hay dos formas de efectuar lo anterior:

1. Hacer un mejor trabajo que los rivales en el desempeño de las actividades de la cadena de valor de forma más rentable.
2. Renovar la cadena de valor general de la empresa para eliminar o evitar algunas actividades generadoras de costos. (Porter, 1985, p. 97)

Para poder llevar a cabo estas actividades la empresa debe de tomar medidas constantes para poder descubrir oportunidades de ahorro de costos en cada segmento de la empresa, donde cada área debe de reducir sus costos inclusive el personal debe emplear este método. Se debe de buscar todas las formas de realizar las actividades de la empresa a un costo menor. Se debe de considerar que los factores conocidos como impulsores de costo, el cual los gerentes

y directivos de empresas deben de aprovechar para reducir sus costos (Thompson, Peteraf et al., 2008, p.134).

Hay diez medidas para manejar los costos de una manera eficaz las cuales son:

Esforzarse por aprovechar todas las economías de escala disponible, aprovechar por completo los efectos de la curva de aprendizaje/excelencia, tratar de operar las instalaciones a toda su capacidad, mejorar la eficiencia de la cadena de suministro, usar insumos de menor costo en tanto no implique un sacrificio demasiado grande en calidad, usar el poder de negociación de la empresa con los proveedores u otros actores en el sistema de la cadena de valor para obtener concesiones, usar sistemas de comunicación y tecnología de la información para alcanzar eficiencias operativas, adoptar tecnología avanzada de producción y de diseño de productos para mejorar la eficiencia general, estar alerta ante las ventajas de costos de contratación externa e integración vertical y motivar a los empleados mediante incentivos y cultura corporativa. (Thompson, Peteraf et al., 2008, p.134-137)

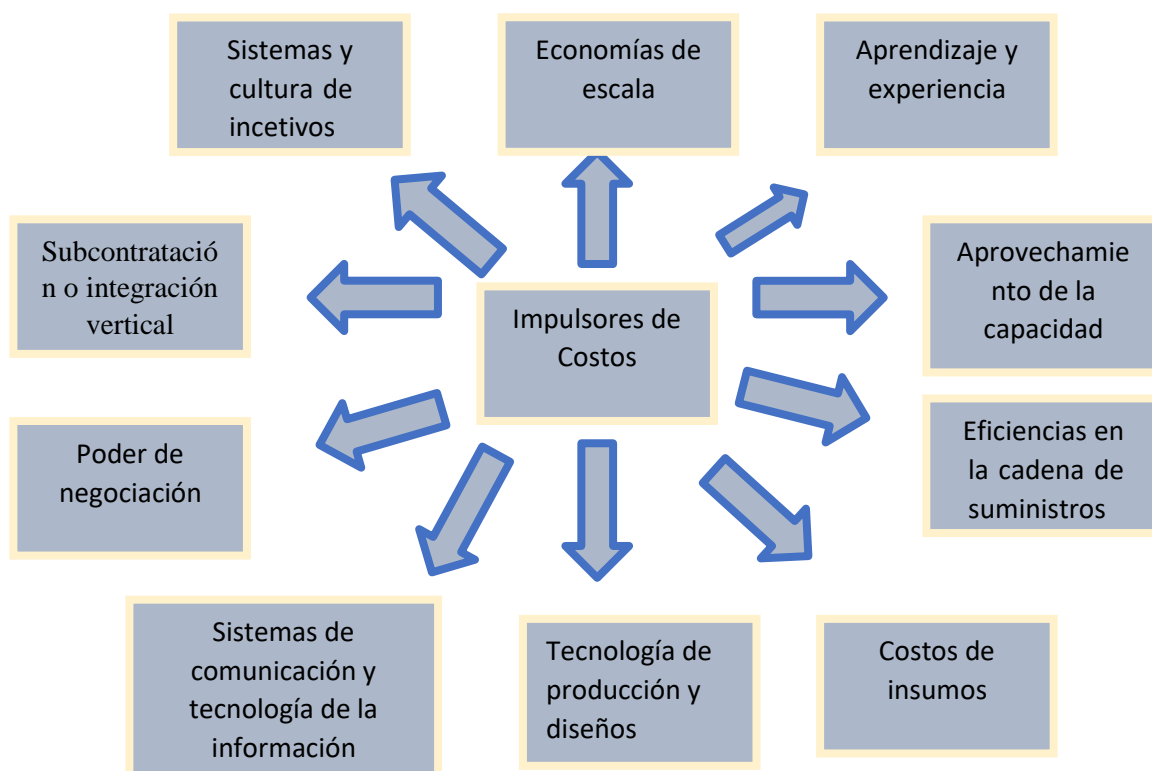


Figura 4.7: Claves para reducir costos en la empresa

Fuente: Adaptado por los autores del libro Administración Estratégica, Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, a partir de (M. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Nueva York, Free Press, 1985.)

Todos estos medios son empleados para poder conseguir menores costos que los de la competencia. Cada empresa elige cuál es el más conveniente para ellos.

Una de las mayores maneras en la que una empresa ahorra costos en sus operaciones es, “previniendo el rediseño del sistema de la cadena de valor de la empresa de modo que se eliminen fases laborales costosas y se salten por completo ciertas actividades de la cadena de valor que generen costos” (Thompson, Peteraf et al., 2008, p.137).

Hay diferentes propuestas para renovar el sistema de la cadena de valor el cuales son: Primero, eliminar a los distribuidores con la venta directa a los clientes, lo cual implica vender directamente evitando a los distribuidores y los costos que incluyen, teniendo su propia fuerza de ventas directas y que realicen sus ventas por medio de su página web en internet, la cual reduce costos.

Segundo, coordinarse con los proveedores para evitar la necesidad de desempeñar dichas actividades de la cadena de valor, aligerando su desempeño e incrementando su eficiencia.

Tercero, reducir el manejo de materiales y los costos de envío al hacer que los proveedores entreguen los materiales a los almacenes cerca de la empresa reduciendo el costo de envío. (Thompson, Peteraf et al., 2008, p.137-138)

4.2.1.2 Estrategias de Diferenciación Amplia

Las estrategias de diferenciación son atractivas cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para un producto estandarizado. Una empresa que pretenda tener éxito con la diferenciación debe estudiar las necesidades y conductas de los compradores con

mucho cuidado para saber qué consideran importante, qué creen que tiene valor y cuánto están dispuestos a pagar por ello. (Priem, 2007, p. 219-235)

Una empresa que emplea esta estrategia debe de atraer a sus compradores agregándole los atributos que desean sus compradores a los productos y servicios que ofrecen que los ayude a diferenciarse de la competencia ya que tener algo diferente que los haga destacar ofreciéndole al cliente una propuesta de valor única así obteniendo una ventaja competitiva.

La estrategia de diferenciación amplia bien empleada posibilita que una empresa: Fijar un precio mayor por su producto, aumentar las ventas unitarias (a causa de los compradores adicionales que llegan por las características diferenciadoras) y que obtenga lealtad del comprador hacia su marca (porque algunos consumidores les atraen mucho las características distintivas y se sienten unidos a la empresa y sus productos. (Thompson, Peteraf et al., 2008, p.142)

La estrategia aumenta la rentabilidad de la empresa siempre y cuando soporte un precio mayor para su producto o genere un aumento de ventas significativamente grande para poder pagar los costos que se incurrieron al alcanzar la diferenciación. Dicha estrategia fracasa cuando los compradores no valoran las características o cuando los competidores copian las características de una manera fácil la diferenciación de la empresa.

4.2.1.3 Estrategias Dirigidas de Bajos Costos

“La estrategia dirigida de bajos costos apunta a asegurar una ventaja competitiva al ofrecer al nicho de mercado objetivo un menor costo y un menor precio que los que sus rivales son capaces de dar” (Thompson, Peteraf et al., 2008, p.149). Esta estrategia es atractiva cuando la empresa llega a poder reducir sus costos al tener una base de clientes bien limitada y el segmento bien definido.

Para lograr una estrategia de bajos costos y tener el costo más bajo de la competencia que tiene el mismo nicho de mercado, son las mismas que las empresas que buscan el liderazgo en costos: manteniendo los costos de la cadena de valor lo más bajo posible y ser innovadores para evitar actividades que generen costos (Thompson, Peteraf et al., 2008, p.149).

4.2.1.3 Estrategias Dirigidas de Diferenciación

“Una estrategia dirigida con base en la diferenciación pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo pequeño y bien definido de compradores” (Thompson, Peteraf et al., 2008, p.150). Para que esta estrategia se pueda emplear se necesita de un grupo de compradores que busquen características únicas ya sea en el producto o servicio que se ofrece. Es la capacidad de la empresa al poder sobresalir entre sus competidores teniendo el mismo nicho de mercado.

La estrategia de diferenciación es mucho más atractiva cuando el nicho de mercado es lo suficientemente grande y rentable y que pueda eventualmente crecer. Que sea muy difícil que sus competidores lleguen a imitar lo que hacen, que la empresa tenga muchos nichos de mercados lo cual permita que la estrategia sea aplicada a un nicho atractivo, pocos competidores o rivales que pretenden especializarse en el mismo segmento y que la empresa tenga una base de clientes leales a la que acuden temporalmente (Thompson, Peteraf et al., 2008, p.151).

4.2.1.3 Estrategias de Proveedores de Mejores Costos

“Las estrategias de proveedores de mejores costos están a medio camino entre una ventaja de costos bajos y una ventaja de diferenciación, por una parte, y atraer a todo el mercado en su conjunto y un nicho pequeño de mercado” (Thompson, Peteraf et al., 2008, p.153). Esta estrategia es un híbrido entre dos estrategias siendo la de bajos costos y la de diferenciación la cual desean ofrecer un mayor valor agregado a sus productos o servicios a un costo mejor que el de sus competidores.

Para emplear de manera de manera redituable una estrategia de mejores costos, una empresa debe contar con los recursos y capacidades para incorporar atributos atractivos o avanzados a su oferta de producto con un costo mejor que sus rivales. Cuando una empresa incorpora características atractivas, desempeño o calidad de buenos a excelentes, o un servicio al cliente más satisfactorio a su oferta de producto con un costo menor que los rivales, entonces goza de un estatus de “mejores costos”: es el proveedor de menores costos de un producto o servicio con atributos deseables. (Thompson, Peteraf et al., 2008, p.153).

Dicha estrategia funciona mejor cuando en el mercado la diferenciación empleada es la norma y hay un número grande de compradores que son conscientes del valor y que prefieren productos buenos con una calidad media en comparación a los productos básicos y baratos o los caros con las mejores características.

Una empresa que emplea la estrategia de mejores costos debe posicionarse en la mitad del mercado teniendo un producto de calidad media a un precio menor de lo promedio o tener un producto de buena calidad con un precio promedio (Thompson, Peteraf et al., 2008, p.153).

4.2.2 Teoría de los Recursos y Capacidades

La teoría de los recursos y capacidades nace de la necesidad de reevaluar el enfoque tradicional del estudio de la empresa, el cual se ha ido reestructurando, básicamente por el surgimiento de una concepción diferente acerca de ella, que la define como “un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado. (Hitt, Hoskinkson, 1999, p.33)

La teoría de recursos y capacidades sugiere que la rentabilidad de la empresa depende de ambas y que la empresa tenga diferentes recursos y que la empresa tenga la capacidad de poder manejar dichos recursos. “La teoría de recursos y capacidades sugiere que los beneficios extraordinarios de las empresas son los ingresos generados por recursos especialmente valiosos, que se convierten en la fuente de ventaja competitiva para la empresa” (Fong, 2011, p.27). El valor

de esta teoría es que el precio o pago por el recurso sea mucho más mayor que su costo de oportunidad, generando ingresos a la compañía.

“En la teoría de recursos y capacidades la estrategia es una búsqueda constante de rentas extraordinarias y de su mantenimiento” (Grant, 1991, p.29). Wernerfelt (1984) menciona que, “para las empresas, recursos y productos son las dos caras de una misma moneda” (p.29). Respecto a la teoría de recursos, las empresas son heterogéneas en cuanto a la asignación de recursos. “La heterogeneidad permite que las firmas con un comportamiento variable desarrollen, a partir de estos recursos, capacidades y ventajas competitivas diferentes” (Fong, 2011, p.29.)

Cuando las empresas son heterogéneas en sus recursos y capacidades, su nivel en el mercado y su nivel de rentas de la misma manera serán heterogéneos. En cuestión a sus capacidades, una empresa puede competir en el mercado con mayor o menor éxito dependiendo del valor de sus recursos. Una empresa con recursos poco valiosos y que no han podido obtener una ventaja competitiva, puedan permanecer en el mercado sin tener rentas significativamente mayores (Fong, 2011, 29). “Empresas con recursos superiores y capacidades especiales pueden esperar beneficios extraordinarios, ya que cuentan con una ventaja competitiva” (Fong, 2011, p.29).

Recursos se refiere a todos aquellos factores de producción sobre los cuales la empresa puede ejercer un control efectivo, independientemente de que tenga sobre ellos derechos de propiedad. Son clasificados en tangibles (físicos, financieros, humanos y organizacionales) e intangibles explícitos (conocimientos tecnológicos explícito, recursos comerciales en forma de derecho o de activos registrados con valor de mercado, conocimientos explícitos de las personas, entre otros) y recursos intangibles de carácter tácito, reflejados en conocimiento implícitos en las personas, que se expresan en know-how o capital humano. (Camison, 2002, p.33)

Hay dos preguntas claves que han guiado a los analíticos;

1) ¿qué caracteriza a los recursos capaces de generar rentas extraordinarias?; 2) ¿por qué la competencia no se apodera de esos recursos, haciendo regresar al equilibrio a los mercados vía la homogeneización de los recursos de la empresa. (Fong, 2011, p.29)

Barney (1991) y Peteraf (1993) dicen; “la lógica de crear y conservar rentas sugiere que esa renta se deriva de recursos superiores que solo pueden ser obtenidos por algunos competidores y son susceptibles de ser movidos, imitados, sustituidos o apropiados por otros” (p.29).

Para que puedan tener importancia estratégica los recursos deben de ser valiosos, escasos, difícil que la competencia los imite e insustituibles. (Barney, 1991, p.33) El recurso de la empresa puede ser un objeto o una persona que le agregue valor a la empresa.

Respecto a la segunda pregunta clave, se observan factores que minimizan la competencia debido a los recursos capaces de poder generar una rentabilidad y de igual forma se aseguran del mantenimiento de la heterogeneidad en las asignaciones de la empresa (Fong, 2011, p.29). Rumelt (1984) asegura que;

La ambigüedad casual, la complejidad social, el conocimiento táctico, la incertidumbre sobre el futuro, los límites en la racionalidad de los agentes, etcétera, funcionan como mecanismos de aislamiento de la competencia ya que dificultan a los competidores identificar y reproducir la ventaja competitiva de la empresa y los disuaden de intentarlo. (p.29)

La mayoría de los recursos superiores no están disponibles en el mercado y al ser creados por la empresa, permite que la empresa pueda monopolizar los recursos que les generan beneficios grandes, sin que puedan ser copiados por la competencia de manera fácil que les permite gozar de una ventaja competitiva (Mahoney, Pandian, 1992, p.29).

“Se entiende por capacidad la habilidad que tiene un grupo de recursos de desempeñar una tarea o actividad de modo integrado” (Hitt, Hoskinkson, 1999, p.33). La capacidad se refiere a la

capacidad de la empresa en el manejo de sus recursos para poder transformarlos en productos que puedan generar un valor agregado que contenga una buena calidad, genere productividad y eficacia. (Martínez, López et al., 2011, p.33). Son las habilidades que tiene una empresa de poder organizar sus recursos y convertirlos en productos o servicios para poder generar un ingreso a través de ellos.

Grant (1991) define las capacidades como;

La habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de la coordinación y cooperación entre la gente y los recursos, donde se pueden encontrar I + D, servicio al cliente de clase superior, etc. (p.55)

Grant (1996) opina:

Sin embargo, los recursos y capacidades de la empresa pueden ser una base mucho más sólida para establecer su identidad, por lo tanto, una definición de la empresa en términos de lo que es capaz de hacer puede ofrecer un soporte más firme para la estrategia que una definición sobre las necesidades que se pretende satisfacer. (p.69)

Para que una empresa genere una tasa superior de beneficio depende de dos factores los cuales son; la ventaja competitiva que tiene sobre la competencia y el atractivo del segmento en el que esta, siendo esta última fuente superior para una rentabilidad superior. (Suarez, Ibarra, 1999, p. 69).

Según Grant (1991):

“Los estudios empíricos no han podido demostrar la relación entre estructura industrial y rentabilidad, debido a que muchos han mostrado que las diferencias en rentabilidad dentro de los sectores son mucho más importantes que la diferencia entre sectores” (p.69). Esto se debe a tres factores: la demanda, cambios tecnológicos y la diversificación de las empresas ha subido la competencia entre empresas. Debido a esto, “el desarrollo de los recursos y

capacidades para poder desarrollar una ventaja competitiva se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia” (Suarez, Ibarra, 1999, p. 69).

De acuerdo a Grant (1991):

Las implicaciones de la teoría de los Recursos y Capacidades para la Dirección Estratégica no están claras por dos razones: 1) las diversas contribuciones realizadas carecen de un único marco integrador, y 2) se han hecho pocos esfuerzos para desarrollar las implicaciones. (p.70)

Prahalad y Hamel (1990) mencionaban que cuando el entorno de una empresa es cambiante, los recursos y capacidades que son propiedad de una empresa, proporcionan una base estable, con la cual definen su propósito e identidad. Con esta manera la empresa define su negocio en términos a los que puede ofrecer un servicio o producto en lo que sabe hacer más eficiente, (p.30). Al tener recursos y capacidades que ofrezcan una ventaja competitiva en el mercado, estas pueden satisfacer las necesidades de los mercados.

Una estrategia adecuada en busca de una ventaja competitiva y mantenimiento, para asegurar beneficios extraordinarios de largo plazo, tiene la siguiente secuencia según Grant (1991);

- 1) La empresa identifica y clasifica sus recursos, evalúa sus fuerzas u debilidades en relación con las de sus competidores, e identifica las oportunidades de hacer un uso mejor de los recursos.
- 2) Identifica sus capacidades, es decir, que puede hacer de forma más eficiente que sus rivales; identifica los recursos que requiere para cada capacidad que posee, así como la complejidad de esa capacidad.
- 3) Evalúa el potencial de renta de los recursos y capacidades en términos de su potencialidad de ser una ventaja competitiva sostenible, y la posibilidad de apropiarse de las rentas que se generen.
- 4) Selecciona la estrategia en la que explote mejor los recursos y capacidades de la firma, con relación a las oportunidades externas, e identifica los recursos que necesita para sustentar la base de su ventaja competitiva. (p.30)

Una empresa que busque la excelencia, una ventaja competitiva, y saber manejar sus recursos y capacidades puede llegar a triunfar en el mercado.

Morcillo y Salmador (2006) mencionan que es importante no solo determinar los recursos y capacidades de la empresa, sino que se tienen que desarrollar; “rutinas, que consisten en hábitos organizativos que nacen de la experiencia, constituyendo la memoria de la organización e influyendo en acciones futuras” (p.56).

Los recursos trabajan en conjunto para crear capacidades. Estas dos están relacionadas entre sí ya que “será imposible acumular las capacidades necesarias para poner en práctica la estrategia competitiva si se dificulta el acceso a estos recursos” (Dierick, Cool, 1989, pg.70).

Las capacidades son las que incrementan la productividad y la eficiencia de la empresa y según Hamel y Prahalad (1995), “la competencia entre empresas se puede ver como una rivalidad por las competencias” (p.70). Grant (1991) menciona, “mientras los recursos son el origen de las capacidades de una empresa, éstas son la principal fuente de su ventaja competitiva” (p.70).

Los recursos y capacidades de una empresa tienen el potencial de generarle beneficios a la empresa. Según Grant (1991 y 1996), estos beneficios dependen de tres factores:

Primero, el alcance de la ventaja competitiva establecida; segundo, la sostenibilidad de la ventaja competitiva que los recursos y capacidades confieren a la empresa; y tercero, la habilidad de la empresa para apropiarse de los beneficios generados por sus recursos y capacidades. (p.79)

El momento en que la administración tenga la capacidad de manejar los recursos de la empresa para convertirlos en un producto o servicio generándole beneficios a la empresa se convierte en una ventaja competitiva para poder sobresalir de sus competidores.

Las empresas tienen mayor posibilidad de éxito si establecen su estrategia a partir de sus recursos y capacidades que si las establecen buscando un mercado objetivo, ya que obtener

los recursos y capacidades necesarios para ello resulta una tarea extraordinariamente compleja debido a las restricciones que existen en el mercado de factores y aumenta el riesgo de pérdidas ante cambios en el entorno. (Maijoor, Van Witeloostuijn, 1996, p.30)

La empresa que aborde la teoría de recursos y capacidades debe reconocer que su enfoque debe de ser dentro del interior de la empresa para poder establecer cuáles de sus recursos disponibles y capacidades son los difíciles de poder identificar y replicar, para obtener una ventaja competitiva de los rivales. Bueno, Morcillo y Salmador (2005) mencionan que; “no son las ventajas sino la generación de competencias la que debe de ser sostenible para asegurar el control permanente de ventajas competitivas” (p.60).

4.3 Conceptualización

La competitividad es planificar estratégicamente los procesos y productos al considerar, por un lado, las necesidades de los clientes o del mercado y, por otro, las fortalezas y ventajas de la empresa respecto a los competidores como resultado se deben obtener los planes de realización, comprobación y mejora continua de los procesos de la organización.

En concordancia con el tema planteado es pertinente abordar específicamente el ámbito de la competitividad empresarial y sus ocho variables para explorar sus principales factores dentro del desarrollo organizacional en materia de competitividad Empresarial.

Cabrera, López & Méndez (2011) Mencionan:

La competitividad no surge al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. La competitividad es, el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de una sociedad. (p.17)

Según lo anterior, es necesario establecer la posición que cada Pyme en particular tiene de sus capacidades con respecto a la competitividad, de tal manera que exista un escenario de estudio sobre el cual trabajar, y frente al cual se podrían tomar las medidas para garantizar una mejora continua de las ventajas competitivas.

Se argumenta que una empresa en general no es competitiva por sí misma, especialmente si no cuenta con un entorno de apoyo a proveedores, o servicios orientados a la producción o una presión competitiva de competidores el aprendizaje por interacción es clave en el proceso de innovación, especialmente cuando se constituyen ventajas competitivas dinámicas. Asimismo, se plantea que un entorno que favorece la competitividad se encuentra arraigado en un sistema nacional de normas, reglas, valores e instituciones que definen los incentivos que moldean el comportamiento de las empresas. (Hernández, 2001).

La factibilidad de que una empresa alcance y mantenga sus niveles de competitividad se concentra en las competencias distintivas o ventajas competitivas que desarrolle internamente y en los condicionamientos externos que le brindan tanto la industria o sector al que pertenece, como la región-país en la que se encuentra ubicada. (Cabrera, López & Méndez, 2011, p.25)

De acuerdo Saavedra (2012), citado por Solleiro & Castañón (2005, p.104) los elementos que influyen la competitividad son los siguientes:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial
- La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- La capacidad para organizar con éxito relaciones inter empresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

Suñol (2006) Argumenta:

El éxito de las empresas competitivas a una escala elevada viene precedido de una prolongada estabilidad macroeconómica en el país de origen, que, a su vez, permite crear un ambiente macroeconómico competitivo gracias a “la disponibilidad de recursos físicos, naturales, institucionales y humanos los cuales, al ser bien administrados a largo plazo, son catalizadores bajo los cuales las empresas pueden competir (p.196)

4.3.1 Planeación Estratégica

Se refiere a si las organizaciones tienen objetivos y metas a plazo, políticas para su cumplimiento y seguimiento como estudios sobre el entorno y planes de contingencia.

Los objetivos son las situaciones que la empresa pretende conseguir en el futuro utilizando los recursos disponibles presentes y los previsibles.

Las metas dirigen las acciones y le proporcionan un objetivo y sirven para medir el éxito de su empresa.

Políticas hacen referencia a un sistema estructurado y deliberado de principios que orientan la toma de decisiones de la empresa y que aspiran a lograr resultados racionales.

El análisis del entorno es el que ayuda a la empresa a identificar los factores estratégicos del entorno y de diferenciar entre oportunidades (factores que influyen positivamente) y amenazas (factores que influyen negativamente).

“Es el proceso que se utiliza para diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, decidir cuál será su misión y visión, establecer objetivos, crear estrategias generales que se aplicarán y asignar los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos” (Rodríguez, 2017, p.90).

Pando (2014) Plantea:

La necesidad de la planificación estratégica, es para identificar prioridades y asignar recursos, contrarrestando la segmentación y la atomización de los programas y proyectos que los principales desafíos a enfrentar entre los cuales se destacan la necesidad de elaborar diagnósticos apropiados, de reconocer y no subestimar identificar experiencias para aprender de ellas de pensar en la implementación al momento de la formulación de prestar atención no solo al contenido del plan sino también al proceso queda forma al contenido, de recurrir a la evaluación para reorientar los procesos de decisión.(p.13)

En los últimos años, para los gerentes y las organizaciones, la importancia de la planeación estratégica ha aumentado de manera exponencial, han comprobado que, si definen la misión en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito, como consecuencia de lo cual estas funcionan mejor y responden de forma adecuada a los cambios

en el entorno. La planeación estratégica ayuda a adquirir un concepto muy claro de una organización, lo cual a su vez permite formular planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos. (Rodríguez, 2017, p. 90)

Herrero (2010) Menciona que el plan de contingencia no es una mera adición de algo que se debe hacer, sino que es una parte integral de toda la organización. Es importante hacer comprender a los responsables de la organización acerca de la necesidad de un plan de contingencia adecuado y que no es “algo más” que hay que hacer, sino que es igual de importante o más que los demás procesos.

4.3.2 Producción y operaciones

Su importancia sobre la competitividad de la empresa radica en la complejidad de los procesos de producción, uso de herramientas modernas de producción, certificaciones, flexibilidad en procesos productivos, planeación de materias primas e insumos, desarrollo de nuevos productos.

Las certificaciones son procedimiento mediante el cual un organismo autorizado valida ciertos aspectos como la calidad, fidelidad.

La flexibilidad es la necesidad de una rápida adaptación y respuesta a las nuevas exigencias requeridas, tanto por el entorno competitivo existente como por los consumidores.

El desarrollo de nuevos productos se refiere a productos originales, mejoras de los productos, modificaciones de los productos, y marcas nuevas que la compañía desarrolla a través de sus propias actividades de investigación y desarrollo.

La planificación de los materiales o MRP es un sistema de planificación y administración, normalmente asociado con un software que planifica la producción y un sistema de control de inventarios.

Carro & Gonzales (2012) Afirma:

La planeación y operaciones es decisiva para cada tipo de organización porque sólo puede alcanzar sus metas mediante la acertada dirección de personas, capital, información y materiales, donde hoy se refiere a la dirección y el control de los procesos mediante los cuales los insumos se transforman en bienes y servicios terminados. (p.2)

4.3.3 Aseguramiento de la calidad

En esta se determina el nivel de implementación de normas de calidad, grupos de trabajo al respecto, certificaciones, programas de retroalimentación.

La normatividad define reglas que determinan el funcionamiento, regula el comportamiento del capital humano y da a conocer reglas explícitas para convivir en un ambiente de respeto y cordialidad para que las tareas de cada persona se puedan desarrollar de la mejor manera.

El aseguramiento de la calidad, tiene por objeto sistematizar y formalizar los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa para tratar de asegurar que la calidad se halla incorporada al producto o al servicio. Se audita el sistema y no el producto; dicho de otra forma, lo importante es la calidad de los procesos y no su resultado. (Camison, Casadesu, & Martiarena, 2008, p.17)

4.3.4 Comercialización

Consiste en el análisis de las políticas de venta, vías de distribución, formas de pago, relación con clientes y proveedores, definición del mercado meta, estudios de mercado, uso de estrategias de mercadeo, satisfacción del cliente.

La política de venta son reglas, principios y procedimientos internos que ayudan a definir la manera eficiente de apoyar el proceso de ventas establecido, así como el comportamiento deseado de todos los participantes en ese proceso.

La distribución son actividades que se realizan desde que el producto se elabora por el fabricante o empresa hasta que es comprado por el consumidor.

Es la relación cliente – proveedor es que el cliente tenga la certeza de que el bien o servicio que le sea entregado o brindado sea de excelente calidad.

La investigación de mercados desempeña dos papeles clave primero, como parte del proceso de retroalimentación de inteligencia, la investigación de mercados proporciona a los decisores datos sobre la efectividad presente y ofrece discernimientos sobre los cambios necesarios. Segundo, la investigación de mercados es la herramienta primaria para explorar nuevas oportunidades en el mercado. La investigación de segmentación y la investigación de nuevos productos ayudan a identificar las o por unidades más lucrativas para una empresa. (McDaniel & Gates, 2016, p.3)

La comercialización es el conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor a través de un mercado determinado es un mecanismo de coordinación para las transferencias e intercambios que realizan los diferentes agentes que participan en una cadena productiva. (Blanco, 2018, p.5)

4.3.5 Contabilidad y finanzas

Se estudia si las empresas tienen definida su estructura de costos, margen de ganancias, planeación y administración financiera, estrategias fiscales, pago de impuestos e inventarios.

García (2014) define la contabilidad como un sistema adaptado para clasificar los hechos económicos que ocurren en una empresa o entidad económica acorde con los diversos procedimientos para alcanzar el máximo rendimiento económico que implica el trabajar con eficiencia, eficacia y economía de recursos.

La estructura de costes es la proporción que cada factor o servicio productivo representa del coste total o de cada unidad desde el punto de vista de la teoría de la producción se estudia la participación de los costes fijos y variables en los costes totales.

La estrategia fiscal es donde se implementa dentro de los márgenes de la ley, con el objeto de optimizar la carga tributaria de una empresa o persona física, de igual manera se conoce como disminución del pago de impuestos de forma legal y eficiente.

García (2014) afirma: “Son instrumentos financieros y documentos que amparan las transferencias de recursos económicos y que también son el soporte de que las operaciones se llevan a cabo donde involucra obligaciones legales y derechos de manera simultánea” (p.13).

4.3.6 Recursos humanos

Parte de la competitividad de una organización se relaciona con el adecuado uso del recurso humano, es esencial contar con un proceso riguroso de selección y contratación, programas de capacitación y adiestramiento, análisis de las causas de la rotación laboral, clima laboral, sistemas de compensaciones, cumplimiento de aspectos de seguridad e higiene.

Es el área que predomina en las organizaciones donde experimenta grandes cambios e innovaciones, en los negocios y más cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad que están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. (Chiavenato, 2001, p.4)

Varela & Dessler (2002) afirma:

Durante muchos años se ha dicho que el capital es el cuello de botella para el desarrollo de una organización. Esto no es válido. Porque es la fuerza de trabajo y la falta de habilidad de la empresa para reclutar y conservar una fuerza laboral apropiada lo que constituye el cuello de botella, no se conoce ningún proyecto importante respaldado por buenas ideas, vigor y entusiasmo, que se haya detenido por falta de dinero se conoce organizaciones cuyo crecimiento se detuvo o se entorpeció debido a que no pudieron mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta, y esto será aún más cierto en el futuro. (p.3)

“El reclutamiento de personal no solo implica buscar reservas de talento de los empleados, sino hacer el esfuerzo para entender lo que quieren y el establecimiento de la empresa como un empleador de elección para que la gente quiera trabajar” (Snell & Bohlander, 2013, p.220).

El valor de un puesto se basa en lo que el puesto exige de un empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, así como las condiciones y peligros en los que se lleva a cabo el trabajo. Los empleados que no están siendo compensados justamente, con frecuencia no están motivados por completo y tienden a buscar mejores posiciones fuera de la organización. (Snell & Bohlander, 2013, p.187).

Define RH (ARH) con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y la flexibilidad dicho de otra forma, es el modelo del despliegue planeado y de las actividades que buscan permitir que una organización alcance sus metas” la función de RH como aliado indispensable en la formulación de las estrategias de la empresa, así como en la aplicación de dichas estrategias mediante un conjunto de actividades internamente consistentes, como reclutamiento, selección, capacitación y remuneración del personal.(Varela & Dessler, 2002, p.16).

Las empresas se están dando cuenta de que los trabajadores no solo necesitan conocimientos técnicos operativos sino la experiencia de trabajo superior, el conocimiento sobre competitividad, la industria y las tendencias tecnológicas y la capacidad de aprender continuamente y utilizar la información nueva Debido a que la capacitación desempeña un papel fundamental en el cultivo, fortalecimiento y ampliación de estas competencias, se ha convertido en parte de la columna vertebral de la administración estratégica. (Snell & Bohlander, p.333).

4.3.7 Gestión ambiental

Las nuevas exigencias en esta materia son de mayor relevancia para los consumidores, las empresas deben ser competitivas y a la vez responsables con el medio ambiente una empresa competitiva analiza el uso de normas ambientales, crea programas en la materia, tiene políticas de manejo de desechos, políticas de reciclaje.

En general, la competitividad de las empresas reguladas aumenta cuando las políticas ambientales producen como resultados costos menores o reducción de precios de los bienes amigables con el medioambiente. Sin embargo, los costos de adaptación a los factores ambientales varían de acuerdo al tipo y tamaño de las empresas, y los países donde están localizadas.

Massolo (2015) Explica: “Es el conjunto de acciones y estrategias mediante las cuales se organizan las actividades antrópicas que influyen sobre el ambiente con el fin de lograr una adecuada calidad de vida previniendo o mitigando los problemas ambientales” (p.11).

Finalmente la gestión ambiental, como cualquier área de gestión de la empresa, puede esperar que sus actividades alcancen los objetivos deseados con distinto horizonte temporal corto, medio o largo plazo, asimismo la gestión puede ser más o menos afortunada en la selección de las actividades de protección ambiental que se van a desarrollar (que éstas sean las más adecuadas para las condiciones de la empresa en un momento determinado), en su implantación en el sentido de que se ejecuten de acuerdo a lo planificado y/o de una forma correcta. (Burgos, 2001).

4.3.8 Sistemas de información

Existe una amplia evidencia de la importancia de la tecnología como mecanismo de competitividad empresarial. Las organizaciones que son conscientes y adoptan las tecnologías de información y comunicación, cuentan con personal especializado, tienen un cierto grado de sistematización y generan planes de contingencia.

Los Sistemas de Información son un conjunto de herramientas que combinan las tecnologías de la información (hardware + software) con procedimientos que permitan suministrar información, para la toma de decisiones se componen de tres funciones, la recopilación de datos, tanto internos como externos, el almacenamiento y procesamiento de información y la transmisión de información. (Cañavate, 2003, p.26)

Sousa & Oz (2017) afirma: “Existen muchos tipos diferentes de sistemas de información para tipos distintos de organizaciones, para funciones diversas dentro de las organizaciones, para necesidades empresariales diferentes y en distintos niveles de administración de una organización” (p.15).

Los sistemas de información apoyan cada proceso empresarial están conectados entre sí técnicamente, todos quienes acceden a un sistema de información pueden conocer el estado de cada parte ya sea de materias primas adquiridas, cuales subconjuntos están preparados, cuántas unidades del producto terminado se han embarcado y cuánto dinero se ha facturado o cobrado, los administradores de los RH saben qué trabajadores participan en cualquiera de los procesos, los contadores utilizan su módulo del sistema para saber cuánto dinero se ha gastado en este pedido y como se divide el costo en mano de obra, materiales y gastos generales entre otros.(Sousa & Oz, 2017, p.16)

Ralph & Reynolds (2017) afirma: “Conocer el potencial de los sistemas de información, y aplicar este conocimiento a su trabajo, puede ayudarle a disfrutar de una carrera exitosa y ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos” (p.10).

Sin duda los beneficios que proporciona un eficiente sistema de información incluyendo la reducción de los costos de procesamiento y del personal requerido, son sustanciales y justifican

los costos asociados en equipos informáticos, programas de computadora, personal y materiales especializados después de adoptar un sistema de información, las empresas se dan cuenta de que pueden utilizar los datos almacenados en estos sistemas para ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones, ya sea en la gestión de recursos humanos, en el área de marketing o en la administración.(Ralph & Reynolds, 2017)

V. METODOLOGÍA Y PROCESO

5.1 Enfoque de la investigación

Considerando el problema y objetivos, esta investigación tiene un enfoque mixto ya que los métodos de investigación a utilizar serán tanto cualitativos como cuantitativos. La estrategia utilizada se puede clasificar como investigación de campo ya que se basa en métodos que permiten recoger datos de forma directa.

Según Hernández (2014) “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como, su integración y discusión para lograr un mayor entendimiento del fenómeno estudiado”.

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. (Sampieri, 2014, pág. 532)

Con el análisis de los resultados obtenidos, se podrá describir y determinar cómo es la implementación de las variables de competitividad empresarial en las Pymes de Tegucigalpa.

5.2 Alcance de la investigación

Mediante el alcance de investigación, y por medio del planteamiento del problema y los objetivos establecidos, siendo este de carácter descriptivo, se pretende realizar una propuesta de mejora para las pymes de Tegucigalpa, a través de un análisis de las siguientes variables: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

Las investigaciones con alcance descriptivo pretenden “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población” (Sampieri, 2014, pág. 92)

Por lo antes expuesto, se comprende que el enfoque de una investigación descriptiva se basa en conclusiones concretas de una persona, grupo o cosa, así como el trabajo sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la presentación clara y correcta.

5.3 Diseño de la investigación

La presente investigación está integrada por un diseño no experimental, sin manipulación en las variables independientes, de tipo transversal ya que se realizó en un periodo de 10 semanas, basado en un método exploratorio.

Para Hernández (2014) el diseño no experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante se recolectan los datos, estos son: diseño Transversal, donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado, y el diseño Longitudinal, donde se recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias.

El no experimental: se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Sampieri, 2014, pág. 162)

5.4. Congruencia Metodológica

Con el fin de organizar cada una de las etapas desarrolladas en el proceso de elaboración del presente Proyecto de Graduación y, a su vez, demostrar la coherencia entre las variables incluidas desarrolladas, se presenta a continuación la tabla de Congruencia Metodológica.

Tabla 5.2 Congruencia Metodológica

Titulo	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
<p>La Competitividad Empresarial en el contexto de PYMES</p>	<p>Realizar un análisis acerca de la competitividad Empresarial en las PYMES de Tegucigalpa, mediante consideraciones de la planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.</p>	<p>1. Determinar qué factores deben tenerse en cuenta en el análisis de la planeación estratégica en la competitividad empresarial en las PYMES de Tegucigalpa.</p>	<p>1. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta en el análisis de la planeación estratégica, en el contexto de la competitividad empresarial?</p>
		<p>2. Determinar qué factores deben tomarse en cuenta en los procesos de producción y operación en el nivel de competitividad empresarial en la competitividad empresarial en las PYMES de Tegucigalpa.</p>	<p>2. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta en los procesos de producción y operaciones en el contexto de competitividad empresarial?</p>
		<p>3. Determinar qué factores deben tomarse en cuenta al implementar normas de calidad y formación de grupos de trabajo en la competitividad empresarial en las PYMES de Tegucigalpa.</p>	<p>3. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta al implementar normas de calidad y formación de grupos de trabajo en el contexto de la competitividad empresarial?</p>
		<p>4. Determinar qué factores deben tenerse en cuenta en las percepciones cliente-proveedor en la competitividad empresarial en las PYMES de Tegucigalpa.</p>	<p>4. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta en las percepciones cliente-proveedor en el contexto de la competitividad empresarial?</p>

Continuación Tabla 5.2 Congruencia Metodológica

		5. Determinar qué factores deben tomarse en cuenta en cuanto a los recursos económicos en las organizaciones en la competitividad empresarial en las PYMES de Tegucigalpa.	5. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta en cuanto a los recursos económicos en las organizaciones en el contexto de la competitividad empresarial?
		6. Determinar qué factores deben tomarse en cuenta en las estrategias para la selección y contratación del recurso humano en la competitividad empresarial en las PYMES de Tegucigalpa.	6. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta en las estrategias para la selección y contratación del recurso humano en el contexto de la competitividad empresarial?
		7. Determinar qué factores deben tenerse en cuenta en cuanto al manejo de normas y políticas de reciclaje en la competitividad empresarial en las PYMES de Tegucigalpa.	7. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta a lo referente del manejo de normas y políticas de reciclaje en el contexto de la competitividad empresarial?
		8. Identificar los factores más importantes en la descripción de una oportunidad de mejora para las PYMES en Tegucigalpa.	8. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta en la identificación de oportunidades de mejora en la competitividad empresarial en el contexto de las PYMES en Tegucigalpa?

5.5. Operacionalización de variables

Hernández (2014), afirma que:

El paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes se le denomina operacionalización, que la operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable y que cuando se construye un instrumento, el proceso más lógico para hacerlo es transitar de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y finalmente a los ítems o reactivos y sus categorías. (p. 211).

Tabla 5.3 Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
Planeación Estratégica	Es una herramienta importante que utiliza una empresa ya que provee una visión de cómo se pueden realmente alcanzar las metas y objetivos establecidos desde un panorama general hasta uno más detallado en el que se puedan conocer las actividades que deberán realizar los miembros de la empresa para lograr el éxito conjunto	Forma de identificar prioridades y asignar recursos, contrarrestando la segmentación y la atomización de los programas y proyectos	Objetivos	Pregunta 1.1
			Metas	Pregunta 1.2
			Políticas	Pregunta 1.1
			Análisis del entorno	Pregunta 1.4
			Planes de contingencia	Pregunta 1.5
Producción y operaciones	Producción: una estrategia fundamental para cualquier empresa ya que permite conseguir ingresos, crecimiento y posicionamiento Operaciones: Se puede decir que son la “forma de hacer las cosas dentro de la empresa”, tal que sus actividades permiten prestar el servicio o producir el producto que se da o entrega a los clientes para cumplir sus expectativas	Resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa Actividades que tienen relación con las áreas de la misma, que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes	Procesos de producción	Pregunta 2.1
			Certificaciones	Pregunta 2.2
			Flexibilidad productiva	Pregunta 2.3
			Desarrollo de nuevos productos y procesos	Pregunta 2.4
			Planeación de materiales	Pregunta 2.5
Aseguramiento de la calidad	Es la manera de sistematizar y formalizar los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa para tratar de asegurar que la calidad se halla incorporada al producto o al servicio.	Requisitos al propio sistema de calidad, los procesos y actividades que se realizan en la empresa	Normatividad	Pregunta 3.1
			Grupos de trabajo y retroalimentación	Pregunta 3.2
			Procesos certificados	Pregunta 3.3
Comercialización	Es el conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor a través de un mercado determinado.	Mecanismo de coordinación para las transferencias e intercambios que realizan los diferentes agentes que participan en una cadena productiva	Políticas de venta	Pregunta 4.1
			Distribución	Pregunta 4.2
			Relaciones cliente-proveedor	Pregunta 4.3
			Satisfacción de clientes	Pregunta 4.4
			Investigación de mercados	Pregunta 4.5
Contabilidad y finanzas	Son instrumentos financieros y documentos que amparan las transferencias de recursos económicos en el sistema adaptado para clasificar los hechos económicos que ocurren en la empresa.	Soporte de que las operaciones se llevan a cabo donde involucra obligaciones legales y derechos de manera simultánea	Estructura de costos	Pregunta 5.1
			Administración financiera	Pregunta 5.2
			Estrategias fiscales	Pregunta 5.3
			Inventarios	Pregunta 5.4

Continuación Tabla 5.3 Operacionalización de variables

Recursos Humanos	Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de una empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad, o llevar a cabo cualquier actividad de una empresa.	Forma en la que el recurso humano atiende las necesidades de la empresa	Procesos de selección y reclutamiento	Pregunta 6.1
			Capacitación y adiestramiento	Pregunta 6.2
			Rotación y clima laboral	Pregunta 6.3
			Seguridad e Higiene	Pregunta 6.4
			Compensaciones	Pregunta 6.5
Gestión Ambiental	Una combinación de procesos que permiten que una empresa reduzca sus impactos ambientales y aumente su eficiencia para conseguir mejoras tanto económicas como ambientales y operativas	Herramienta que se utiliza para estudiar el impacto de las actividades de la organización sobre el medio ambiente	Programa de manejo de desechos	Pregunta 7.1
			Políticas de reciclaje	Pregunta 7.2
			Normatividad	Pregunta 7.3
Sistemas de información	Es una herramienta y/o producto innovador que integra avances de perfeccionamiento en los procesos para dar resultados eficientes y eficaces, resolviendo problemas a los usuarios en tiempo real.	Implementa mejoras y vuelve más productiva a la empresa, siendo un recurso indispensable en el manejo de información para satisfacer y proveer soluciones a sus clientes.	Tecnologías de información	Pregunta 8.1
			Sistematización	Pregunta 8.2

5.6. Población Y Tipo de Muestra

5.6.1. Población

Jany (1994) menciona que, la población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia o bien unidad de análisis. (Citado por Bernal Cesar, 2010, p. 160).

De acuerdo a Fracica (1988) población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo. (Citado por Bernal Cesar, 2010, p.160).

Danel (2015) menciona que la población, “es el conjunto sobre el que estamos interesados en obtener conclusiones y acerca de la cual queremos hacer inferencias. Normalmente es demasiado grande para poder abarcarlo” (p.20). La cantidad de PYMES en Tegucigalpa hasta el año 2020 en este estudio es desconocida.

5.6.2 Tipo de muestra

En la presente investigación, el tipo de muestreo a utilizar es el muestreo no probabilístico por conveniencia.

Salvadó menciona que el muestreo por conveniencia, “es la muestra que está disponible en el tiempo o periodo de investigación” (p.18).

En el muestreo por conveniencia, “la muestra se configura de acuerdo a la conveniencia del investigador, ya sea económica, por tiempo u otra razón. La unidad o elemento de muestreo se autoselecciona o se ha seleccionado con base en su fácil disponibilidad (Yadira Corral, 2015, p.163).

5.6.3 Muestra

Bernal (2010) proclama que: la muestra, “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objetos de estudio” (p.161).

Rodríguez (2012) indica que la muestra debe de ser representativa de la población de la que se extrae. (Citado por Yadira Corral, 2015, p.152). Palella y Martins (2011) opinan que entre los requisitos fundamentales para dar validez a la muestra están, ser: parte de la población, estadísticamente proporcional a la magnitud de la población, lo que garantiza su fiabilidad y representativa en cuanto a las características de la población. (Citado por Yadira Corral, 2015, p.152).

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{d^2}$$

n:	Tamaño de la muestra (desconocida)
NC:	Nivel de confianza 0.90
Z:	Valor crítico correspondiente a un coeficiente de confianza del cual se desea hacer la investigación, para la investigación es de 1.645
P:	Probabilidad de éxito, o proporción esperada es de 0.05
Q:	Probabilidad de fracaso o no probabilidad es de 0.05

Estimación de número de empresas

Datos	Fórmula
Z = 1.645 P = 0.05 Q = 0.05 E = 0.075 n = 120.3	$n = \frac{1.645^2 * 0.5 * 0.5}{0.075^2} =$
	n= 120.3 Por lo que se procedió a encuestar a 121 elementos muestrales.

5.6.4 Unidad y Análisis de respuesta

Cesar Bernal (2010) indica que, “la unidad de análisis, “el caso” objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propia” (p. 116). También menciona que en “la unidad de análisis se recolectan los datos, se analizan, interpretan y validan; luego, se redacta el caso” (Cesar Bernal, 2010, p.116).

La unidad de respuesta según Abrahamson (1983), “se define como la asignación de números a objetos o eventos, es decir a las unidades de análisis de acuerdo a ciertas reglas. (Citado por Mendoza y Garza, 2009, p.18

De acuerdo a lo anterior, la investigación del Proyecto de Graduación se realizó a las PYMES de Tegucigalpa, utilizando como unidad de respuesta, a 120 empresas en el sector de Tegucigalpa que califiquen como PYMES, quienes fueron nuestro objeto específico y de interés de estudio en la investigación.

5.7. Técnicas e Instrumentos aplicados

En la actualidad, en investigación hay gran variedad de técnicas o instrumento para la recolección de información esta investigación tiene el propósito de hacer una recolección de información, pues de ello depende la confiabilidad y validez del estudio, donde la encuesta será una herramienta de mucha importancia ya que se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población.

El carácter no experimental de la encuesta se basa en el hecho de que no se define ninguna variable independiente, sino que se pretende recoger información exclusivamente sobre las variables dependientes, dichas variables dependientes corresponden a los aspectos y temas de interés que se pretenden estudiar, y que se definen en el marco teórico de cada encuesta. Las variables dependientes (factores o parámetros de estudio), tras la operativización, se convierten en las preguntas de los cuestionarios. (Kuznik, & Espinal, 2010, p.318)

5.7.1 Instrumentos

En la presente investigación, se elaboró un cuestionario online con preguntas cerradas ya que cuando se obtienen los datos y se quieren comparar estas proporcionan una mejor comprensión y dado que son cuantificables el análisis se vuelve más fácil, tomando en cuenta las variables de estudio mismo que se aplicara a los gerentes de las PYMES de Tegucigalpa.

5.7.2. Cuestionario

El cuestionario en el proceso de una investigación que ocupa un lugar preciso en el proceso de estudio, se debe construir después de haber planteado el problema de investigación y de haber explicitado sus objetivos. Dicho de otro modo, no debe haber preguntas de más, sin fundamento, sino que, por el contrario, cada una de ellas debe estar ligada con algún aspecto del problema planteado en la investigación.

Hernández (2014) define: “el cuestionario como un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217).

5.8. Fuentes de información

Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de a la información. Pero, hoy en día, las fuentes de información abarcan muchos más recursos que la bibliografía, la bibliografía es una parte más de los recursos utilizados en la búsqueda, la localización y la identificación de información.

Vega (1995) afirma: “las Fuentes de Información vienen a tomar el relevo de la Bibliografía tradicional ampliando su campo de operaciones al admitir como objeto de trabajo no sólo los materiales librarios, sino cualquier documento informativo, sea cual sea su soporte” (p.33).

Usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información, las primarias y las secundarias.

5.8.1 Fuentes primarias

Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca, y pueden encontrarse en formato tradicional impreso como los libros y las publicaciones seriadas; o en formatos especiales como las microformas, las videocasetes y los discos compactos [...]. (Silvestrini, & Vargas, 2008).

El propósito de la utilización de las fuentes primarias en esta investigación es recolectar toda la información necesaria y como parte de este proceso, la aplicación de la encuesta a los gerentes de PYMES en Tegucigalpa y finalmente poder interpretar los resultados.

Hernández (2014) afirma: “Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p.61).

Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

5.8.2 Fuentes Secundarias

Son las que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Parten de datos preelaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación, de bases de datos procesadas con otros fines, artículos y documentos relacionados con la enfermedad, libros, tesis, informes oficiales, etc. (Miranda, & Acosta, 2008, p.2)

La utilización de las fuentes secundarias en esta investigación fueron libros, documentos, informes, internet que son interpretados por otras investigaciones, para poder dar un soporte a los componentes teóricos y metodológicos.

5.9 Cronología de trabajo

Tabla 5. 4 Cronograma de actividades

NO.	NOMBRE DE ACTIVIDAD	LUGAR	DESCRIPCIÓN	SEMANA	L	M	M	J	V	S	D
1	Introducción	Virtual	Planteamiento del problema, Elección del tema de investigación para el proyecto de graduación.	1							
2	Planteamiento de la actividad	Virtual	Definir los antecedentes y el enunciado del problema. Objetivo general y específicos, justificación y diagrama sagital de variables.	2							
3	Marco Teórico	Virtual	Análisis de la situación actual del macro entorno y micro entorno, teorías de sustento y conceptualización.	3.4							
4	Metodología de la investigación	Virtual	Congruencia metodológica. Operacionalización de las variables	4							
5	Determinación muestra de población meta	Virtual	Descripción de la población, marco muestral, cálculo del tamaño de la muestra	4.5							

Continuación tabla 5. 4 Cronograma de actividades

NO.	NOMBRE DE	LUGAR	DESCRIPCIÓN	SEMANA	L	M	M	J	V	S	D
6	Formulación de las encuestas	Virtual	Elaboración del cuestionario en base a la tabla de operacionalización de las variables.	6							
7	Implementación de las encuestas	Virtual	Implementar la encuesta a la muestra definida.	7							
8	Análisis de respuestas de las encuestas	Virtual	Realizar un análisis de las respuestas obtenidas de las encuestas implementadas en la muestra establecida.	8							
9	Presentación informe final	Virtual	Presentar el informe final del proyecto de graduación	9							
10	Preparación de la presentación	Virtual	Preparación de la presentación en PowerPoint del proyecto de graduación	10							

VI RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo tiene como objetivo proporcionar los resultados y análisis de los instrumentos de recolección de datos de las PYMES en Tegucigalpa, el cual brinda la información necesaria, para así implementar una propuesta de mejora en la competitividad empresarial como el objeto de la investigación.

6.1 Datos Demográficos

Rubro de la empresa

	Encuestados	%
Diseño	8	6.7
Fabricación	8	6.7
Servicios	53	44.2
Distribuidora	14	11.7
Consumo	17	14.2
Mensajería	5	4.2
Comerciales	20	12.3

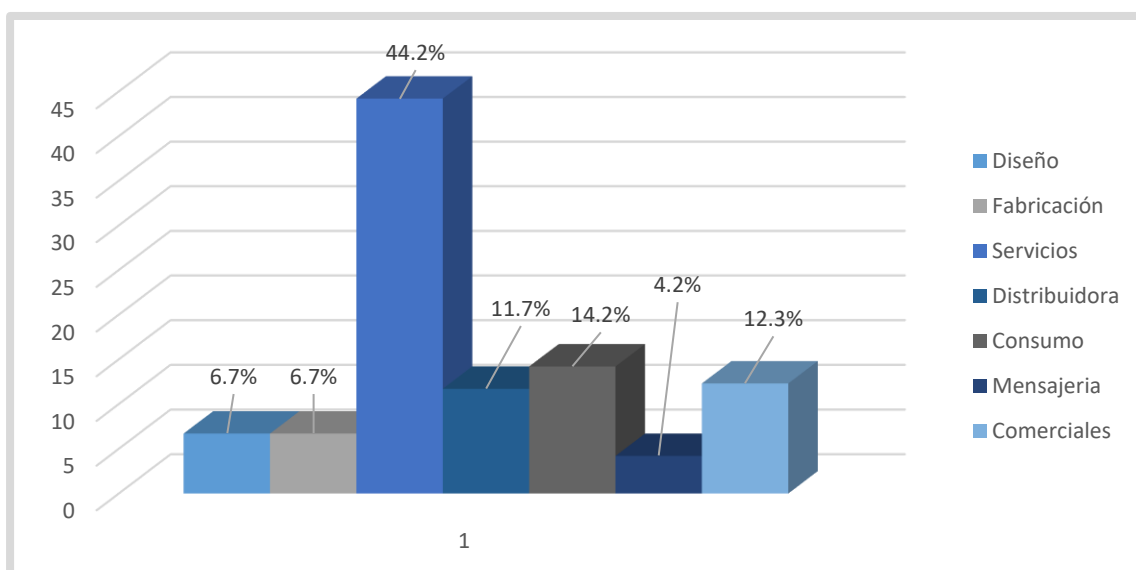


Gráfico 6.3 Rubro de las PYMES en Tegucigalpa

El 44.2% de los encuestados trabajan con una empresa dedicada a los servicios. Siguen las empresas comerciales con un 12.3% y las de consumo con un 14.2%. Un 11.7% se dedica a la distribución, las de diseño y fabricación con un 6.7% y por último las de mensajería con un 4.2%.

Tiempo de operativo

	%	Encuestados
De 1 a 5 años	58.3	70
De 5 a 10 años	16.7	20
Mayor a 11 años	25	30

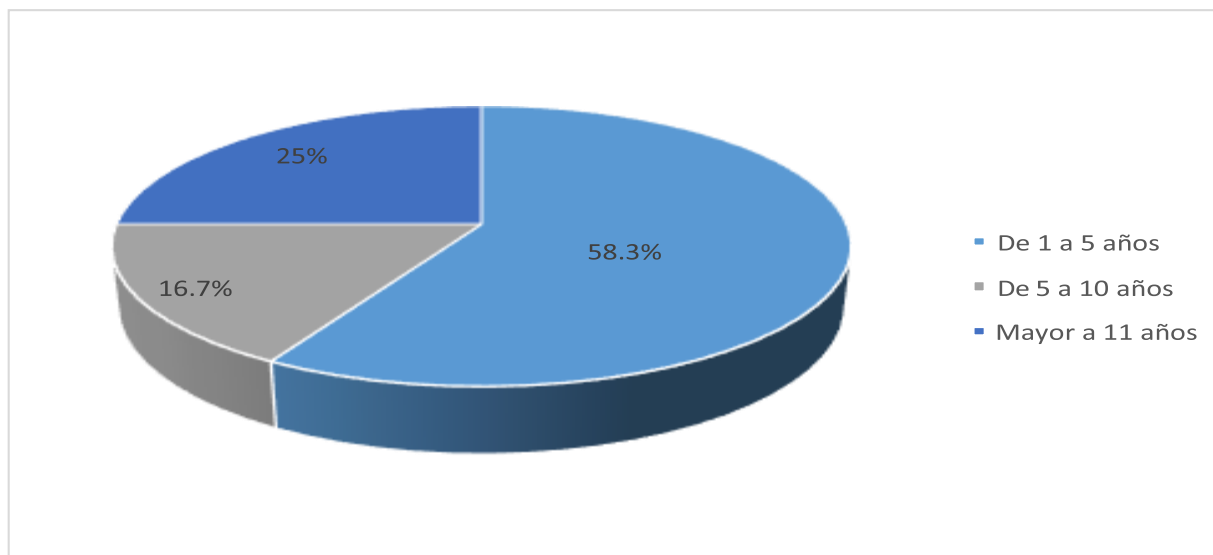


Gráfico 6.4 Tiempo de Operatividad

Los encuestados han respondido que su empresa lleva un tiempo de operatividad de 1 a 5 años con un 58.3% y un 25% tiene más de 11 años operando. Por último, con un 16.7% están los que tienen un tiempo de operatividad de 5 a 10 años.

Posición dentro de la empresa

	%	Encuestados
Gerente	49.2	59
Propietario	51.7	62

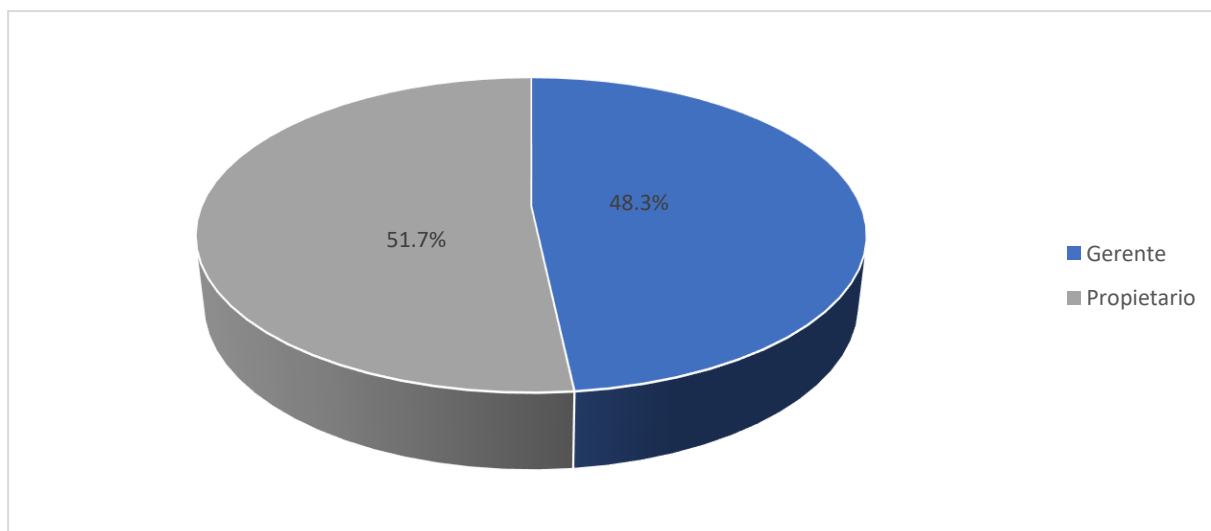


Gráfico 6.5: Posición dentro de la empresa

Los encuestados han respondido que su posición dentro de la empresa es de un 51.7% s propietarios de su empresa y 48.3% son gerentes de la empresa.

6.2 Planeación estratégica

¿Cuál de los siguientes factores ha tomado en cuenta para el cumplimiento de la planificación estratégica de su empresa?

	%	Encuestados
Visión	33.3	40
Estudio de la Competencia	24.7	30
Establecer Objetivos	17	21
Riesgos y Oportunidades	25	30

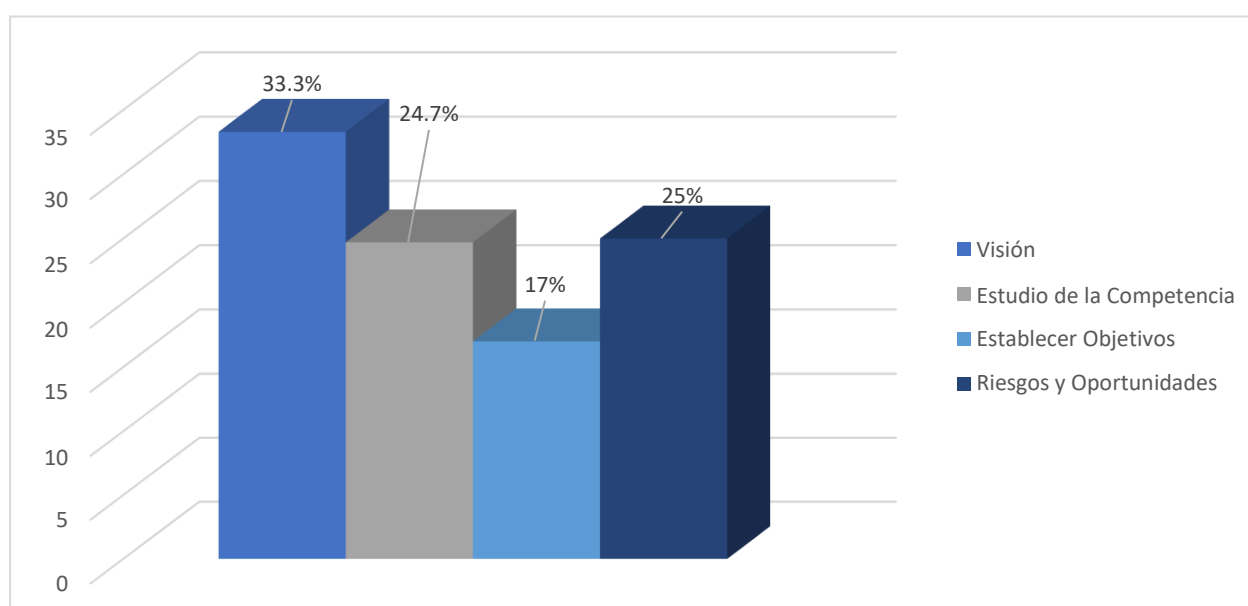


Gráfico 6.6: Factores tomados en cuenta para el cumplimiento de la planificación estratégica dentro de la empresa

Según los encuestados un 33.3% utilizan los factores como la visión, un 25% para los riesgos y oportunidades, un 17% usan el factor de establecer objetivos y un 24.7% utilizan el estudio de la competencia para cumplir con la planificación estratégica.

¿Son delegadas claramente las actividades que se desarrollan internamente en la empresa?

	%	Encuestados
Si	97.5	117
No	2.5	3

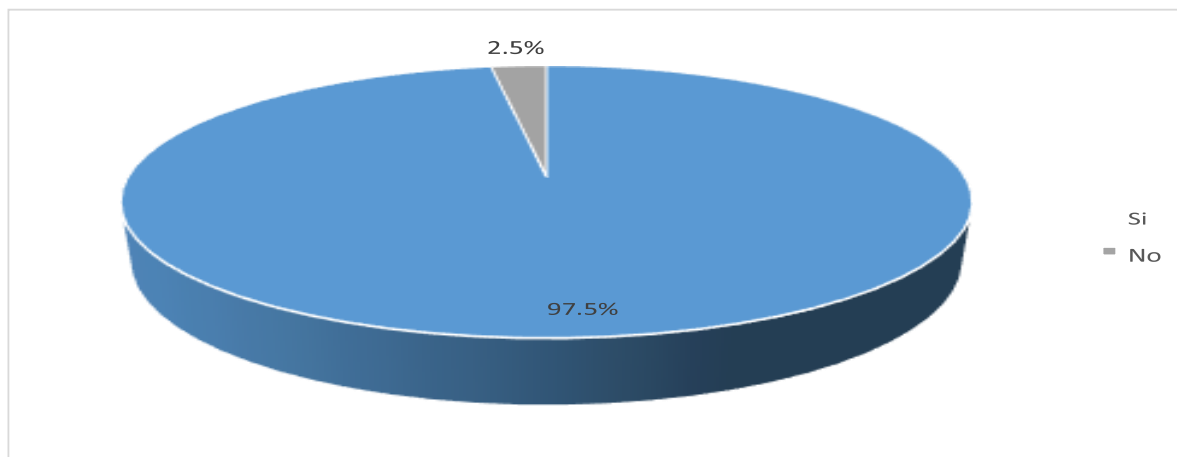


Gráfico 6.7: Metas como una importante herramienta para priorizar actividades

Un 97.5% de los encuestados mencionan que las actividades si son delegadas claramente, mientras un 2.5% dicen que no son delegadas claramente.

¿De qué manera se les comunica a los colaboradores los objetivos y políticas de la empresa?

	%	Encuestados
Reuniones Frecuentes	54.5	65.4
Comunicados Internos	17.5	21
Capacitaciones	28	33.6

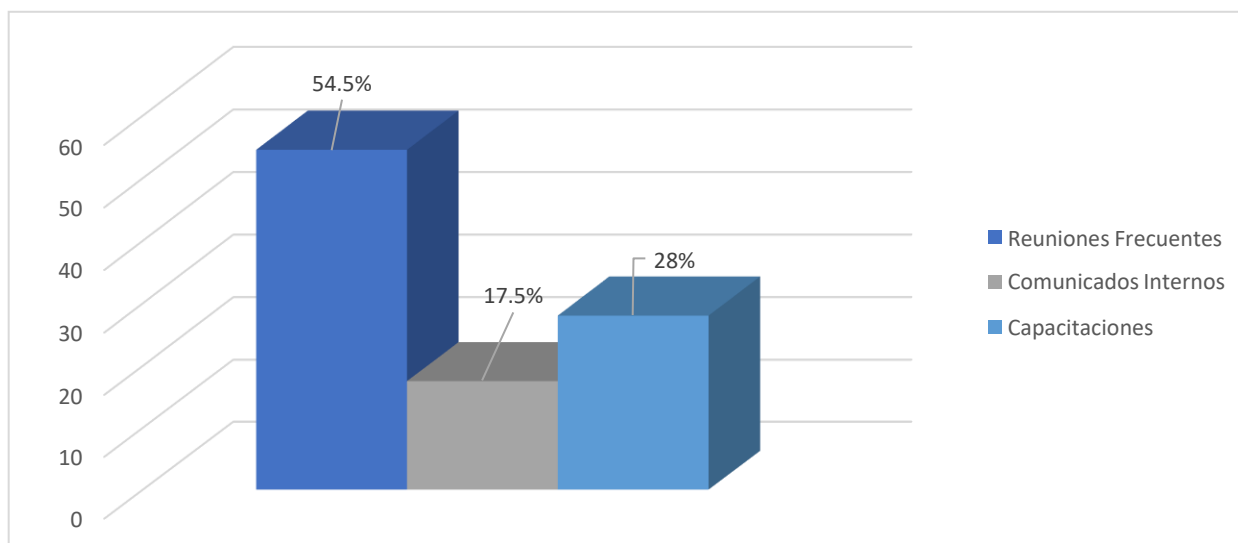


Gráfico 6.8: Políticas comunicadas dentro de la empresa para el cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa

Un 54.5% menciona que se hacen reuniones frecuentes para la comunicación de objetivos y políticas. Un 17.5% mencionan que se hacen comunicados internos y 28% hacen capacitaciones.

¿En este centro de trabajo, que obstáculos pueden afectar las operaciones de la empresa?

	%	Encuestados
Regulaciones Fiscales	17.5	21
Competencia de Mercado	38	45.6
Violencia e Inseguridad	29.5	35.4
Fuerza Laboral	15	18
Ninguna	0	

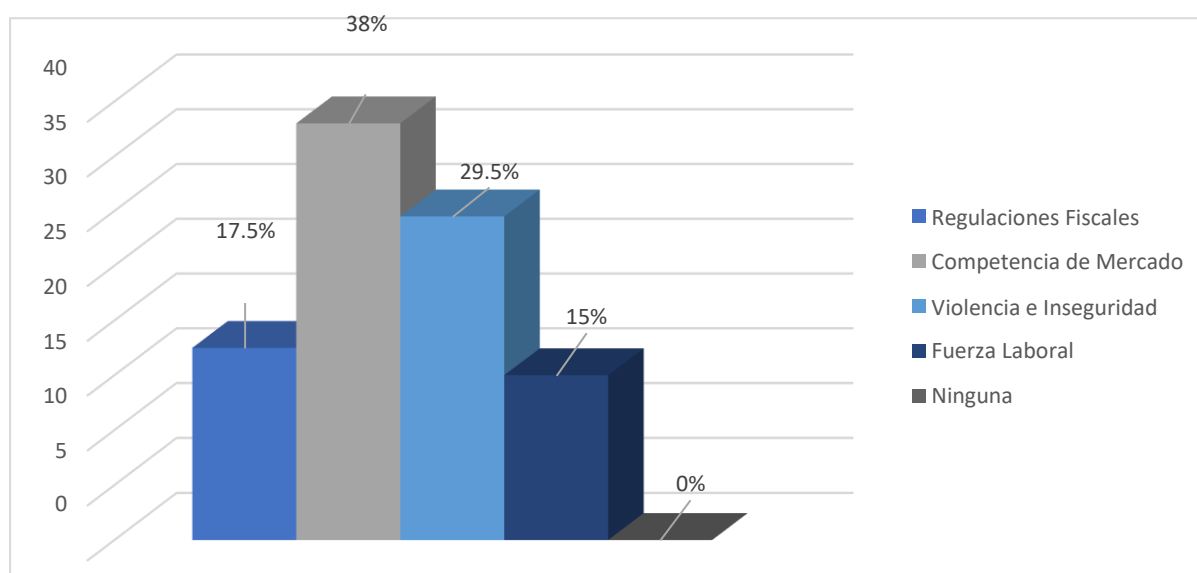


Gráfico 6.9: Análisis del entorno como obstáculos que pueden afectar las operaciones de la empresa.

El mayor obstáculo que puede afectar las operaciones de la empresa es la competencia de mercado con un 38%, la violencia e inseguridad con 29.5%, las regulaciones fiscales con un 17.5%, un 15% siendo la fuerza laboral y 0% mencionan que ningún obstáculo de los anterior afectan las operaciones de la empresa.

¿En este centro de trabajo, que evaluaciones de planes de contingencia se han realizado?

	%	Encuestados
Planificación de Actividades Preventivas	35	42
Evaluación de Riesgos	28	33.6
Medidas de Actuación ante Emergencias	26.2	32
Ninguna	10.8	12

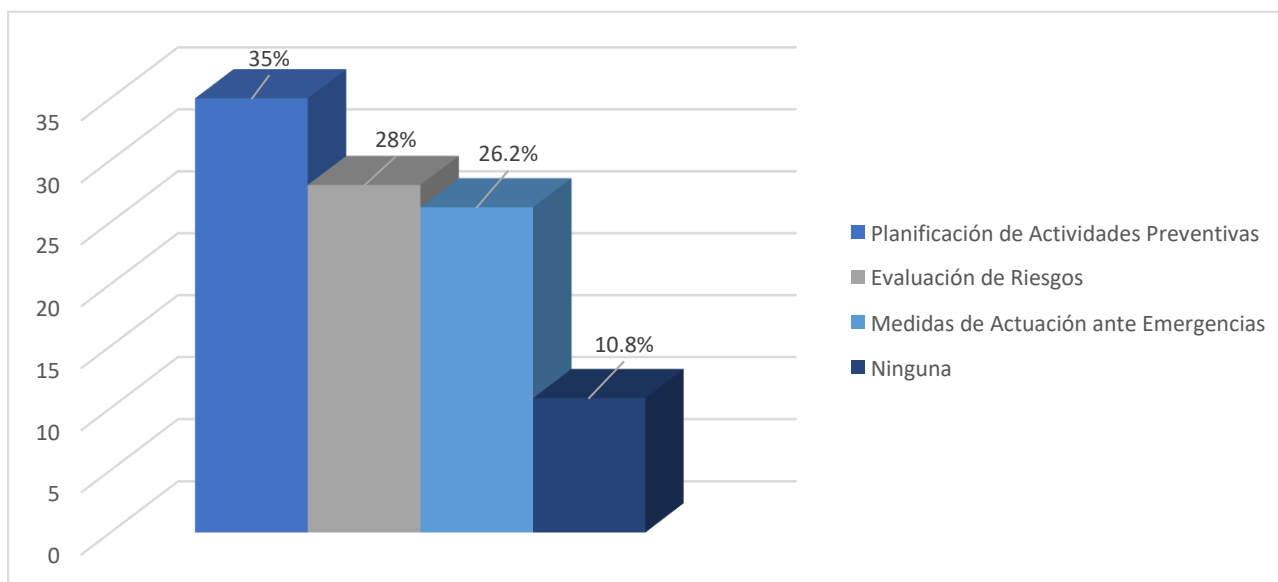


Gráfico 6.10: Planes de contingencia realizadas para reducir riesgos en la empresa

El 35% de los encuestados mencionan que los planes de contingencia realizado son las planificaciones de actividades preventivas, un 28% siendo evaluación de riesgos, 26.2% son las medidas de actuación ante emergencias y 10.8% que no han realizado ninguna evaluación de planes de contingencia.

6.3 Producción y operaciones

¿Cuál de las siguientes inversiones han causado mayor impacto en la productividad y competitividad de su empresa?

	Encuestados	%
Hardware y Software	26	21
Maquinaria y Equipo	42	35
Talento Humano	15	12
Marketing	15.6	13
Desarrollo de Productos	22	19

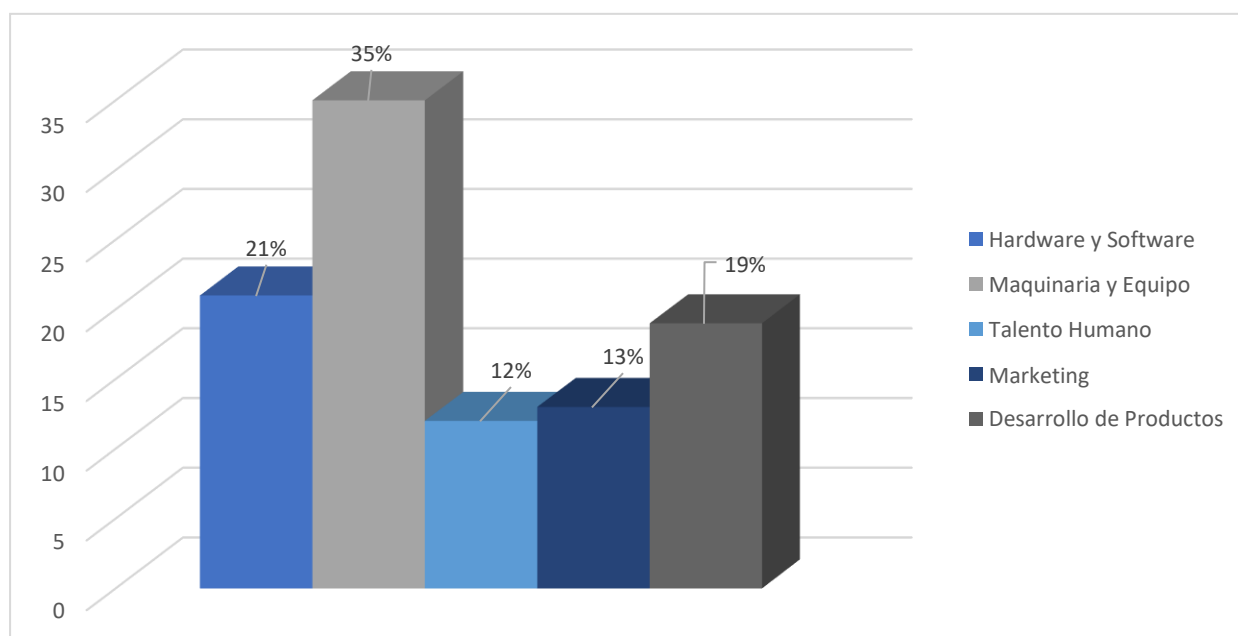


Gráfico 6.11.: Procesos de producción como los factores en las Inversiones con mayor impacto en la producción y competitividad de la empresa.

La inversión con mayor impacto en la producción y competitividad de la empresa la maquinaria y equipo con un 35%. La segunda inversión con mayor impacto es el hardware y software con un 21%, seguido de desarrollo de productos con un 19%, marketing con un 13% y talento humano con 12%

¿Su empresa cuenta con certificados de acreditación por cumplimiento en la ejecución y elaboración de un producto o servicio?

	%	Encuestados
Si	65	78
No	35	42

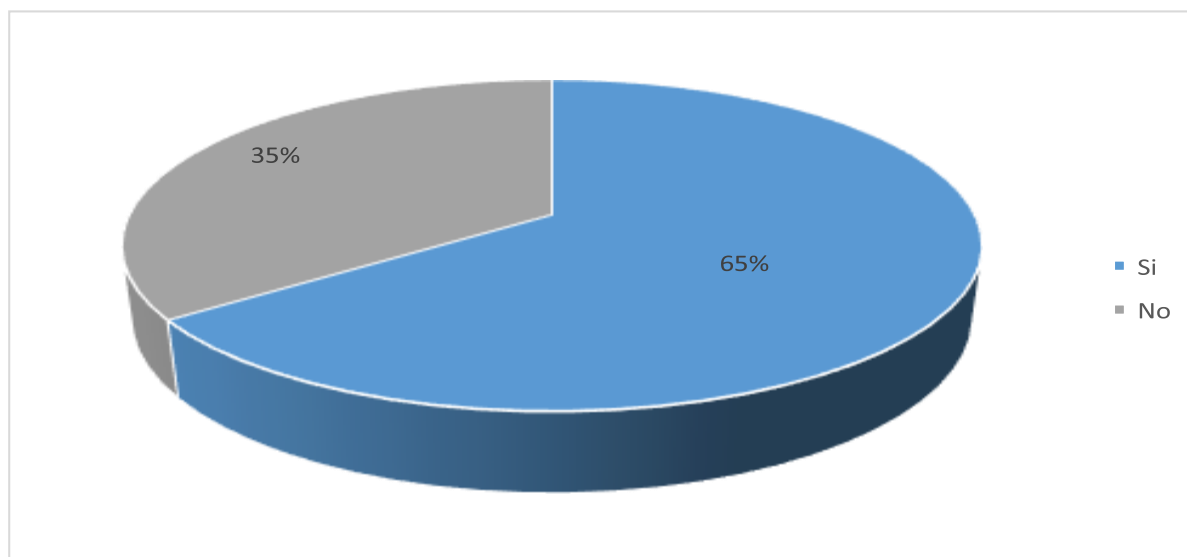


Gráfico 6.12: Certificados de acreditación como certificación de procesos de producción

Un 65% de los encuestados cuentan con certificados de acreditación por cumplimiento y elaboración de un producto o servicio, y un 35% no cuentan con acreditaciones.

¿Qué tan efectiva es la fabricación de nuevos productos con la coordinación de trabajadores y equipo maquinaria?

	%	Encuestados
Excelente	57.5	69
Regular	41.7	50
Mala	0.8	1

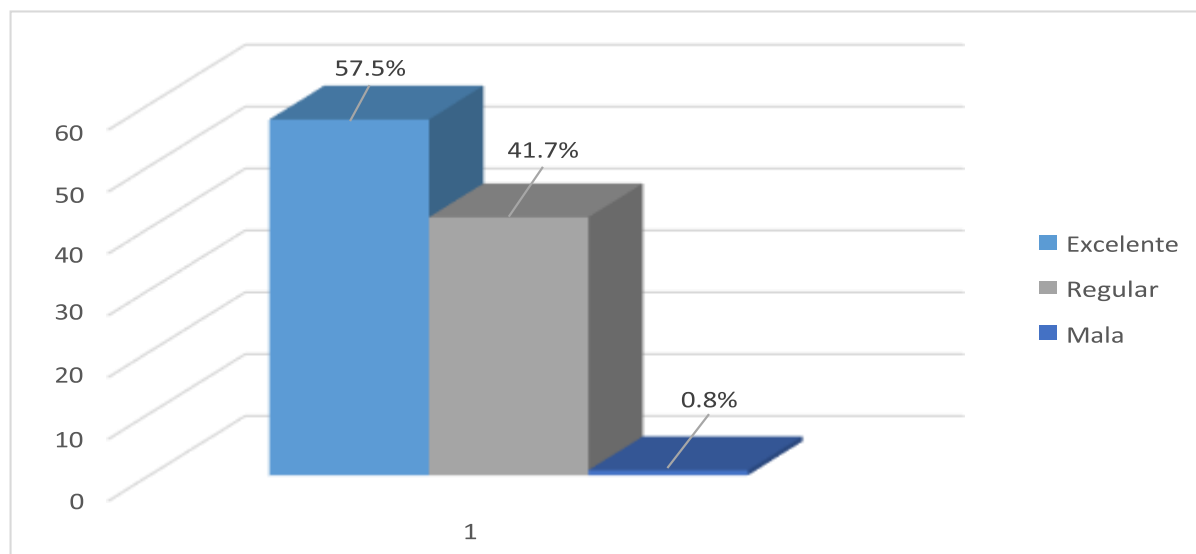


Gráfico 6.13: Flexibilidad productiva como efectividad de la fabricación de nuevos productos y coordinación de trabajadores y la maquinaria.

Un 57.5% que la efectividad de la fabricación de nuevos productos con la coordinación de trabajadores y los equipos de maquinaria es excelente, el 41.7% menciona que es regular y un 0.8% que es mala.

¿Qué tan frecuente hacen cambios mayores en sus líneas de productos o servicios

	%	Encuestados
Un año	55.8	67
Dos años	16.7	20
Tres años	15.8	19
Nunca	11.7	14

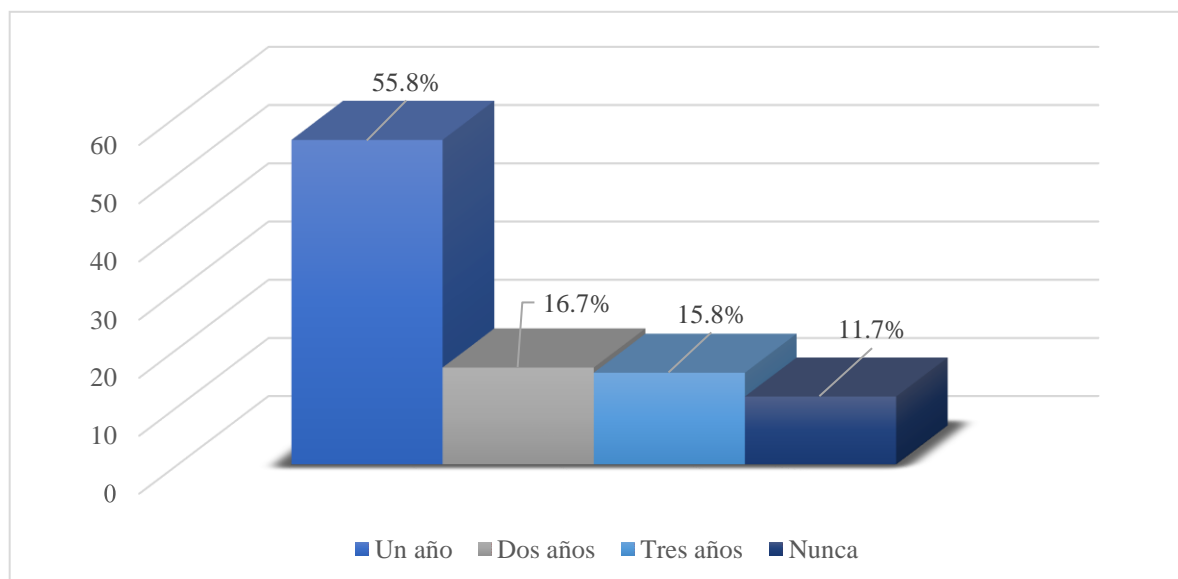


Gráfico 6.14 Desarrollo de nuevos productos como proceso de inclusión en nuevos mercados

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 55.8% de la población encuestada respondió que hacen cambio en la línea de sus productos cada año, lo que hace que haya más inclusión de la empresa en el mercado; mientras que el 44.2% restante respondió de la siguiente manera: cada dos años un 16.7%, cada tres años 15.8% y nunca hacen cambios el 11.7%.

6.4 Aseguramiento de la calidad

¿Está establecida la política de la calidad que se aplica en la empresa?

	%	Encuestados
Si	86.7	104
No	13.3	16

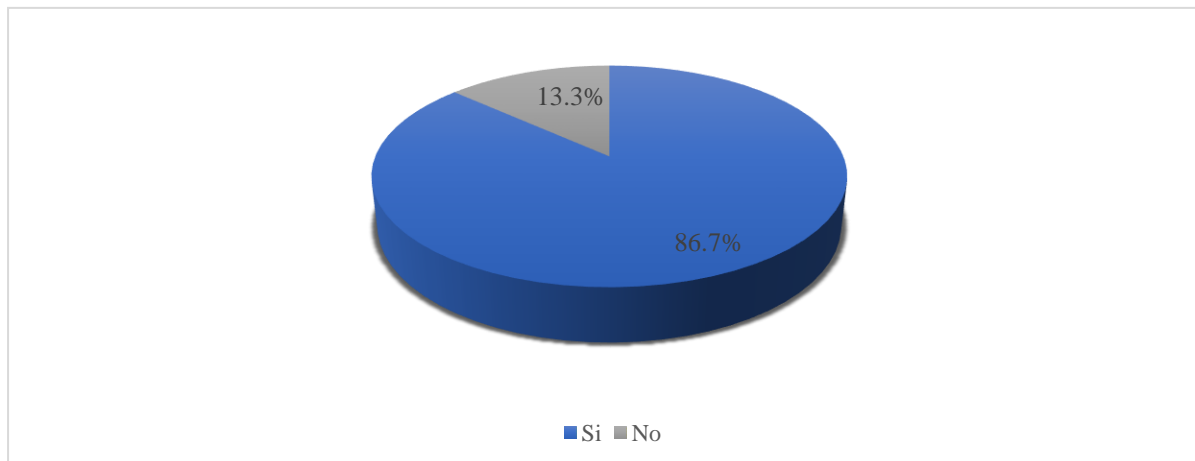


Gráfico 6.16 Normativa que describen los requisitos que deben cumplir el sistema de calidad de productos o servicios

Las respuestas de los encuestados reflejaron que un 86.7% de las empresas si cuenta y cumple con una política de calidad, mismas que se aplican a los productos y a los procesos de creación de los mismos. El 13.3% indico que no se aplican dichas políticas.

¿Posee la empresa programas de mejora continua que implique la participación de los colaboradores?

	%	Encuestados
Si	77.5	93
No	22.5	27

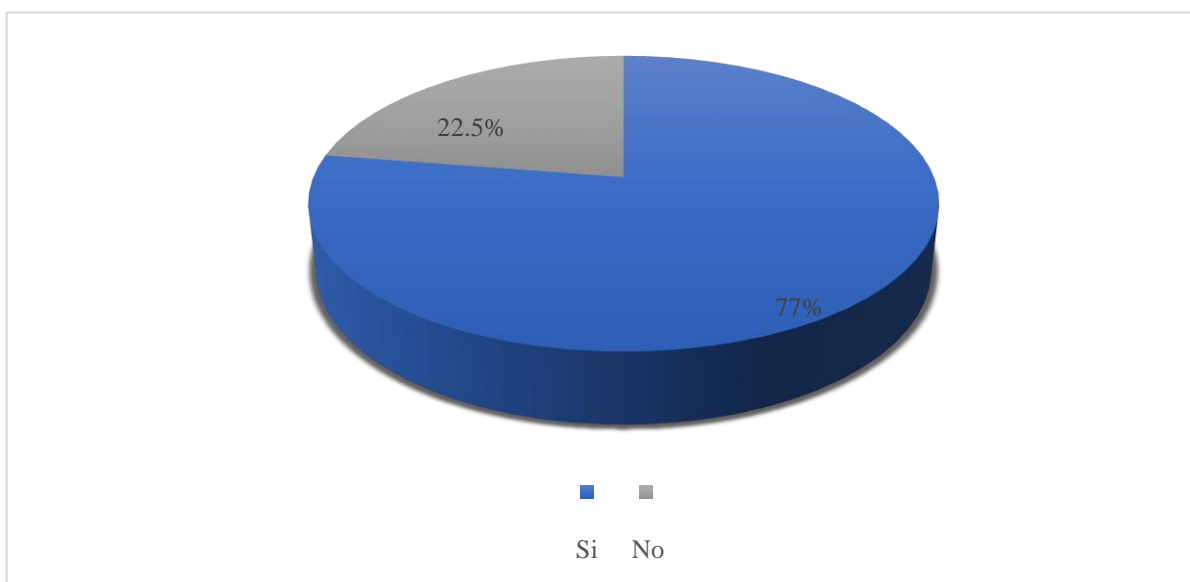


Gráfico 6.17 Grupos de trabajo para la implementación de procedimientos operativos

Con respecto a los programas de mejora continua que impliquen la participación de los empleados, el 77% de los encuestados indicaron que su empresa sí aplica medidas para la participación de los mismos. En cambio, el 22.5% su respuesta se muestra negativa.

¿Se revisan los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?

	%	Encuestados
Si	96	115
No	4	5

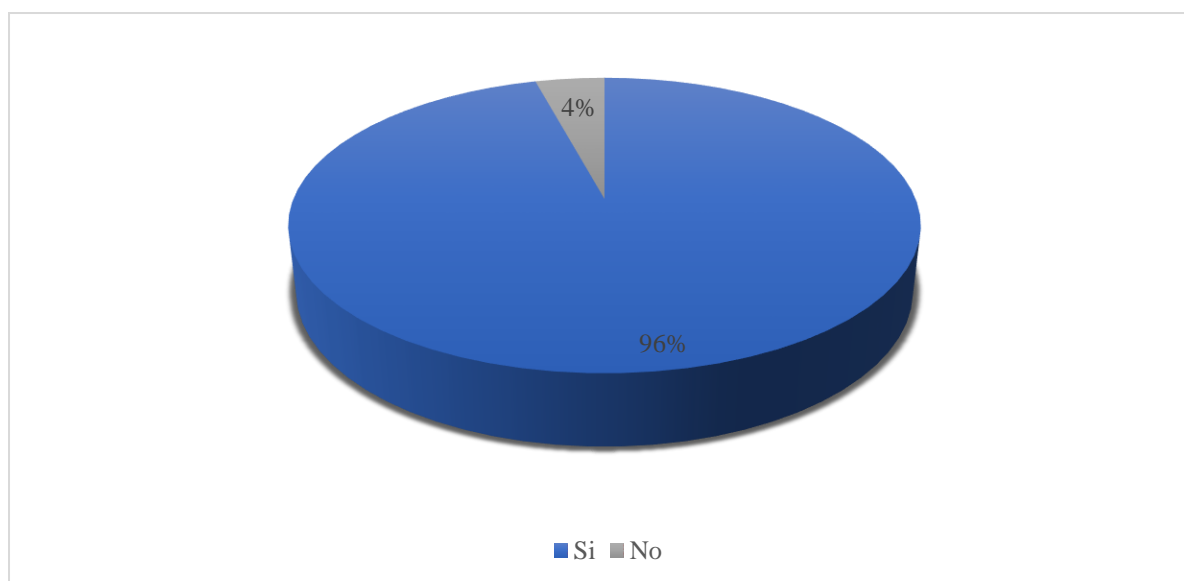


Gráfico 6.18 Procesos certificados como el proceso de revisión de instrucciones y especificaciones de realización de un trabajo

El 96% de los encuestados respondió con un Si, con respecto a la revisión de procesos certificados, mismos que se aplican antes de adquirir un compromiso con el cliente. Mientras que el 4% restante respondió con un No, la aplicación de los mismos.

6.5 Comercialización

¿Maneja la empresa política de ventas?

	%	Encuestados
Si	76.7	89
No	23.3	27

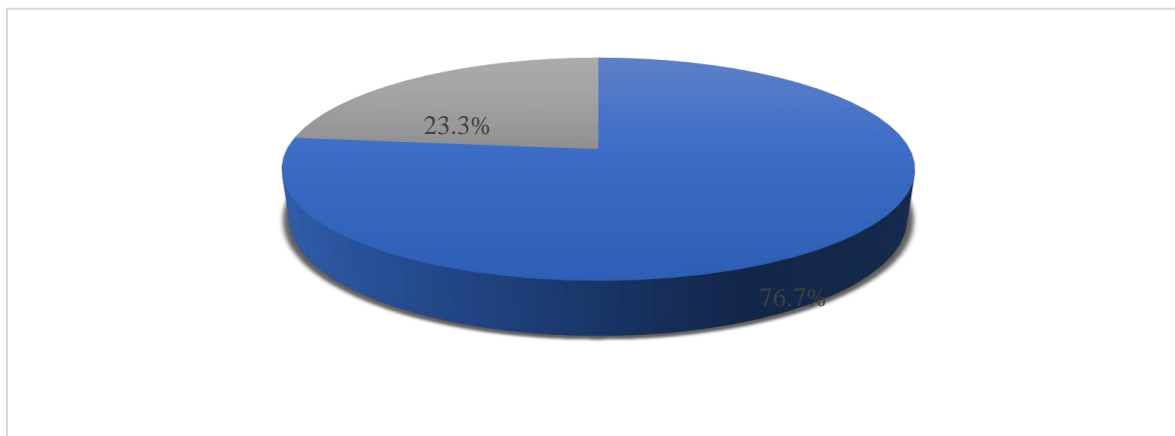
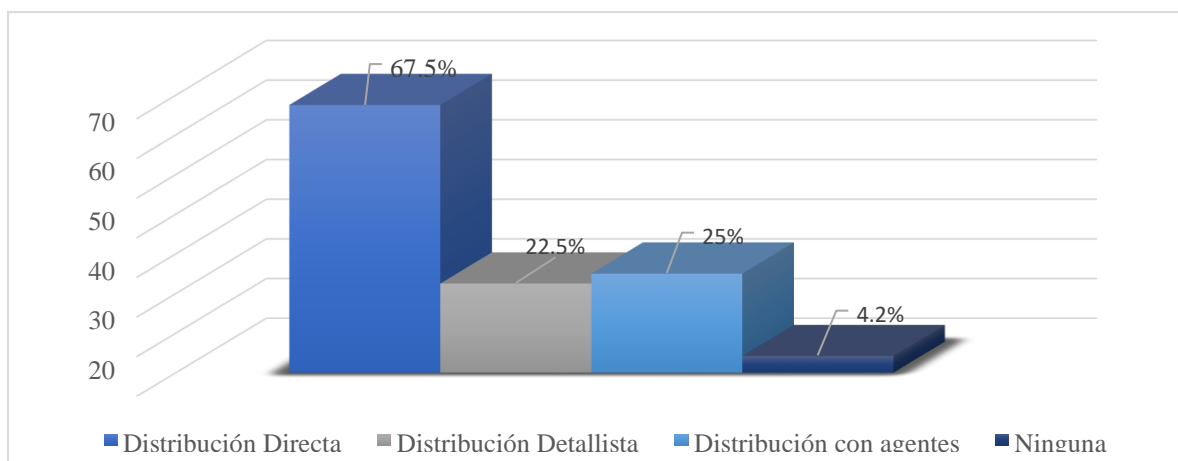


Gráfico 6.19 Políticas de venta como conjunto de procedimientos para la eficiencia en las ventas

En relación con las políticas de venta, se consultó a los encuestados si en sus procesos de ventas tienen o aplican las mismas, dando como resultado un 76.7% de empresas que dijeron que sí. Mientras que un 23.3% dio respuesta negativa.

¿Qué canal de distribución es más factible para la empresa?

	%	Encuestados
Distribución Directa	67.5	61
Distribución Detallista	22.5	27
Distribución con agentes	25	27
Ninguna	4.2	5



Con el fin de determinar que canal de distribución es más factible para las empresas, se les consultó que tipo de distribución es el que aplican en su centro de trabajo, respondiendo los encuestados de la siguiente manera: Distribución directa un 67.5%, Distribución detallista un 22.5%, Distribución con agentes un 25%, mientras que el 4.2% restante respondió que no aplica ninguna.

¿Existen lealtad entre los proveedores y la empresa haciendo que contribuya a mejorar la competitividad?

	%	Encuestados
De acuerdo	88.3	106
Desacuerdo	11.7	14

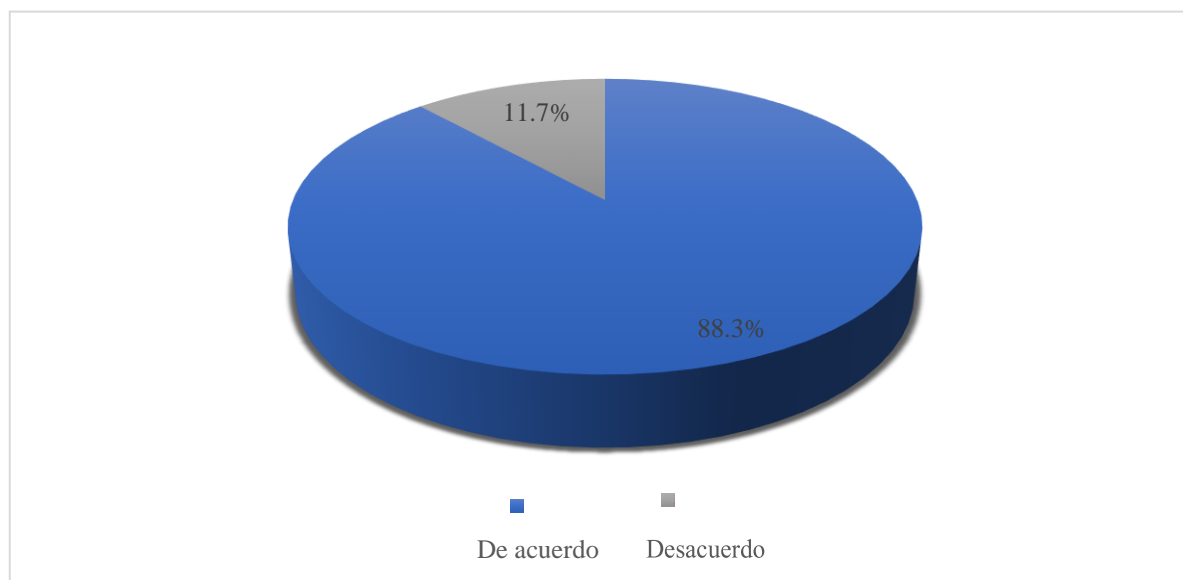


Gráfico 6.21 Relaciones con los clientes-proveedores pilar fundamental para el desarrollo de la empresa

En la relación cliente-proveedor, se les consultó a los encuestados si la relación entre ellos hacía que contribuyera a la mejora de la competitividad, mostrando los resultados que un 88.3% Si está de acuerdo, y un 11.7% está en desacuerdo.

¿Qué tanto recibe la empresa retroalimentación de los clientes sobre sus productos o servicios?

	%	Encuestados
Nada	11.7	14
Algo	63.3	74
Mucho	26.7	32

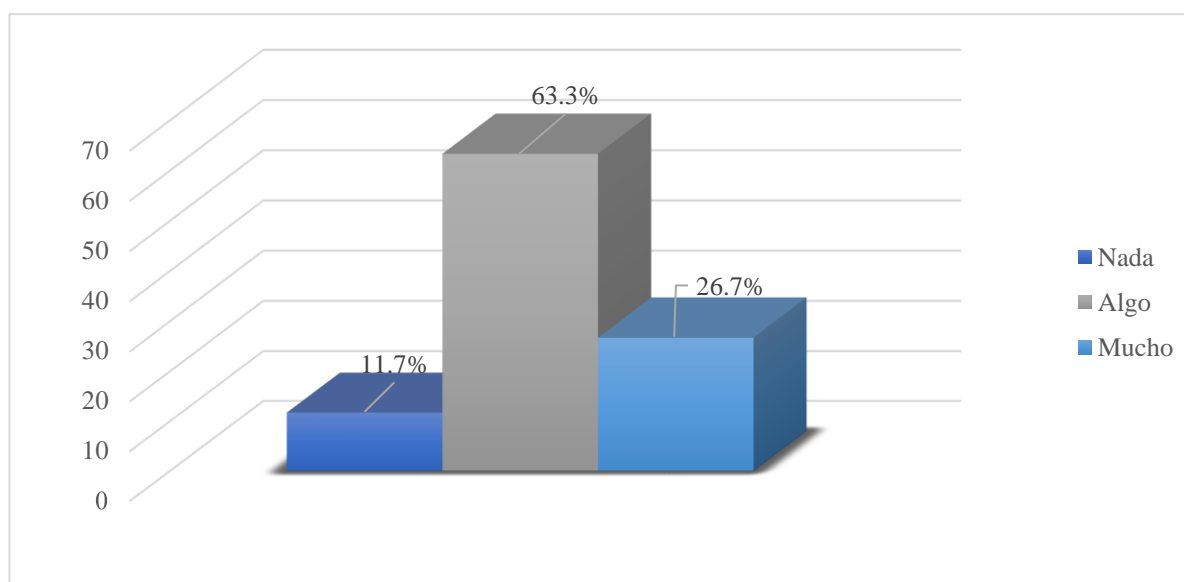


Gráfico 6.22 Satisfacción de clientes medida de como los productos o servicios satisfacen las necesidades del cliente

Al medir el nivel de retroalimentación de la satisfacción de los clientes al consumir o utilizar un servicio, las empresas encuestadas respondieron que, un 11.7% no recibe ninguna retroalimentación por parte de sus clientes, un 63.3% Algo y un 26.7 recibe Mucha.

¿Cada cuánto realiza la empresa una investigación de mercados para lanzar nuevos productos?

	%	Encuestados
Un año	59.2	71
Dos años	15	18
Tres años	8.3	10
Nunca	17.5	21

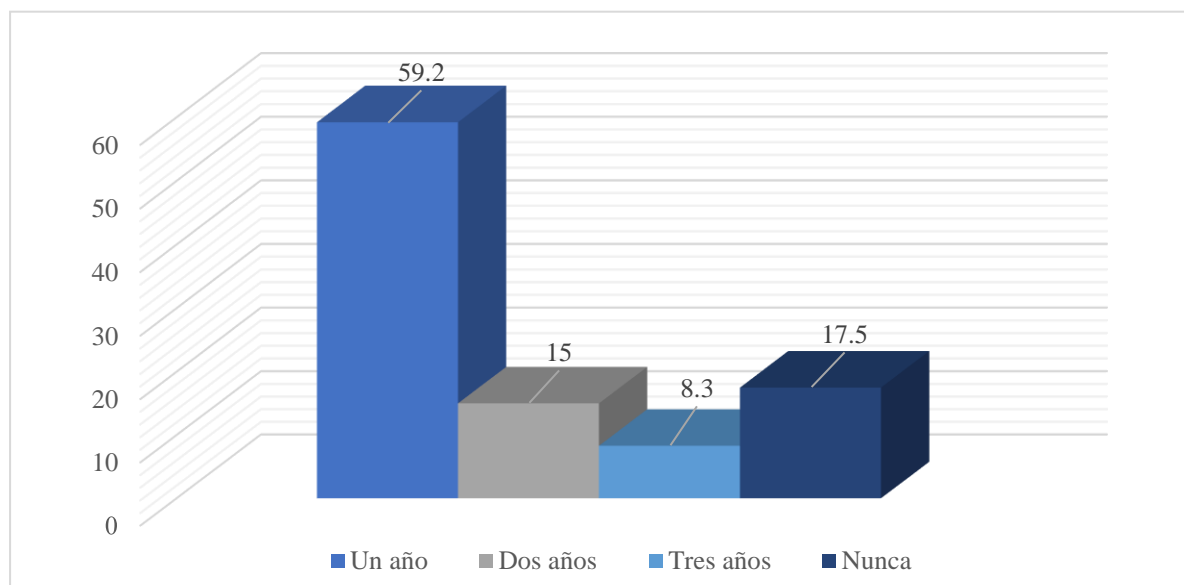


Gráfico 6.23 Investigación de mercado con el fin de la mejora en la toma de decisiones de la empresa

El 59.2% de los encuestados respondió que cada año realiza una investigación de mercados con el fin de la mejora de decisiones en sus líneas de productos. Mientras que un 15% cada dos años, un 8.3% cada tres años, y un 17.5% respondió que nunca.

6.6 Contabilidad y finanzas

¿De qué manera lleva su empresa los registros contables?

	%	Encuestados
Manual	35	42
Digital	65	78

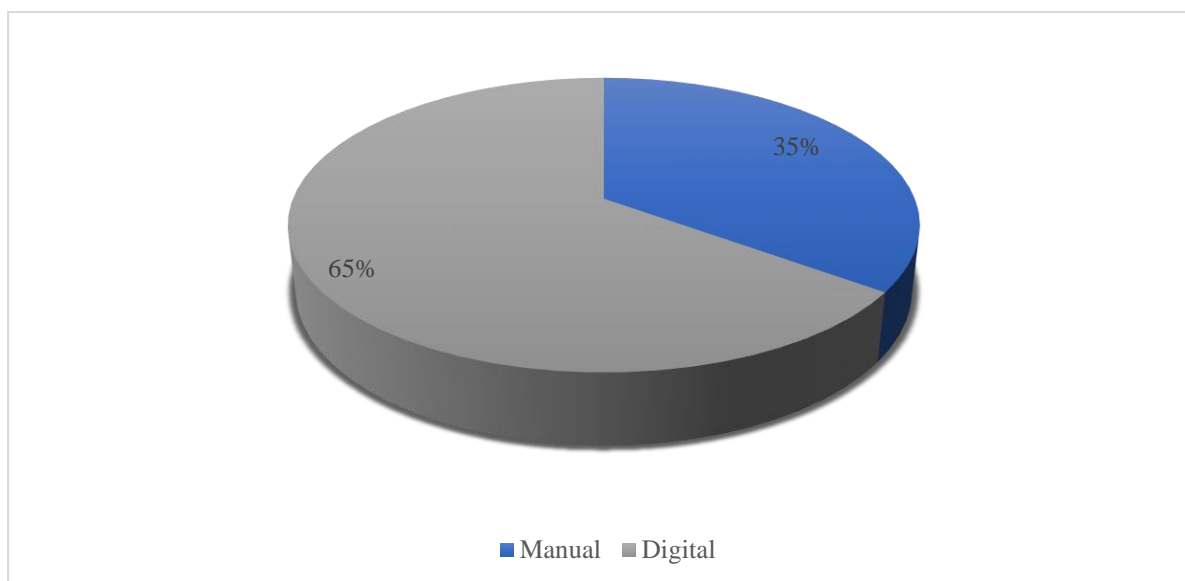


Gráfico 6.24 Estructura de costos para el manejo y organización de costos en una empresa

El 65% de los encuestados afirma que utiliza medios manuales para el control de los registros contables y transacciones de la empresa, mientras que el 35% restante lo hace de manera digital.

¿Quién es el encargado de llevar el control administrativo y financiero de todos los registros de transacciones de la empresa?

	%	Encuestados
Gerente	73.3	88
Terceros	26.7	32

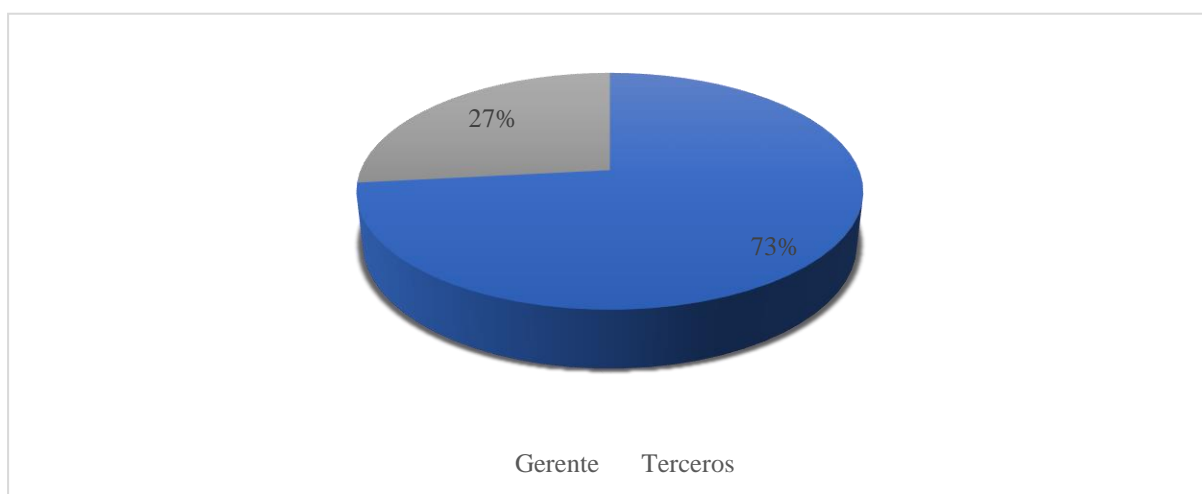


Gráfico 6.25 Administración financiera para lograr encargarse de los recursos de una empresa de forma óptima

El 73% de las empresas encuestadas, afirma que los gerentes llevan por si mismos el control de sus registros contables, mientras que el 27% respondió que terceros les llevan el control de contabilidad.

¿Su empresa hace algún tipo de donación o participa en programas de responsabilidad social?

	cantidad	%
si	83	69
no	37	31

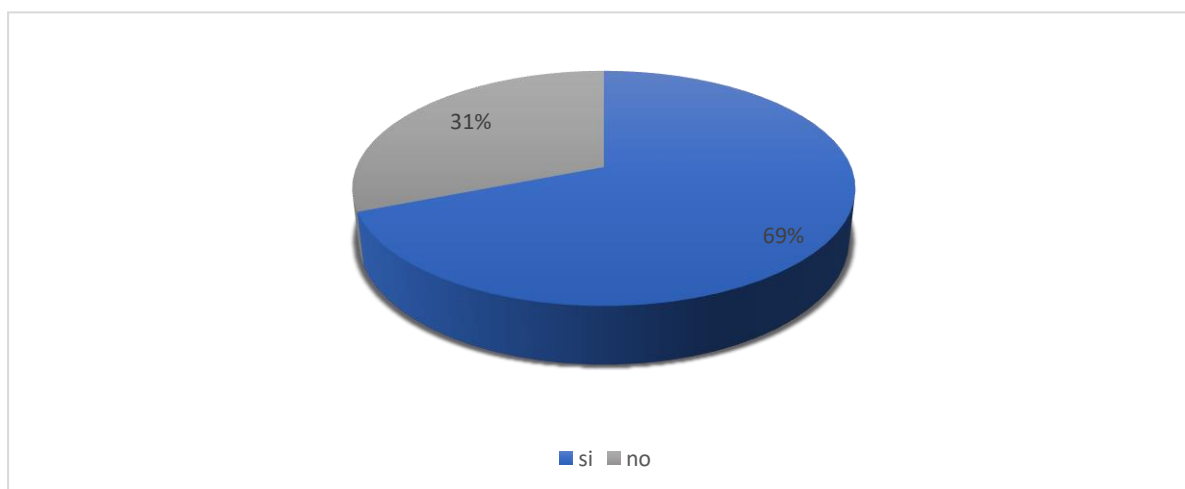


Gráfico 6.26 Estrategias Fiscales mediante el cumplimiento de programas de responsabilidad social.

Según el resultado obtenido el 69% de la población encuestada señaló que si fomentan la participación de programas de responsabilidad social lo que hace que se construyan estrategias fiscales, mientras el 31% respondió que no.

¿Cada cuanto se realizan auditorias de inventarios para generar informes correspondientes?

	cantidad	%
Quincenal	23	19
Mensual	36	30
Trimestral	34	28
Anual	27	23

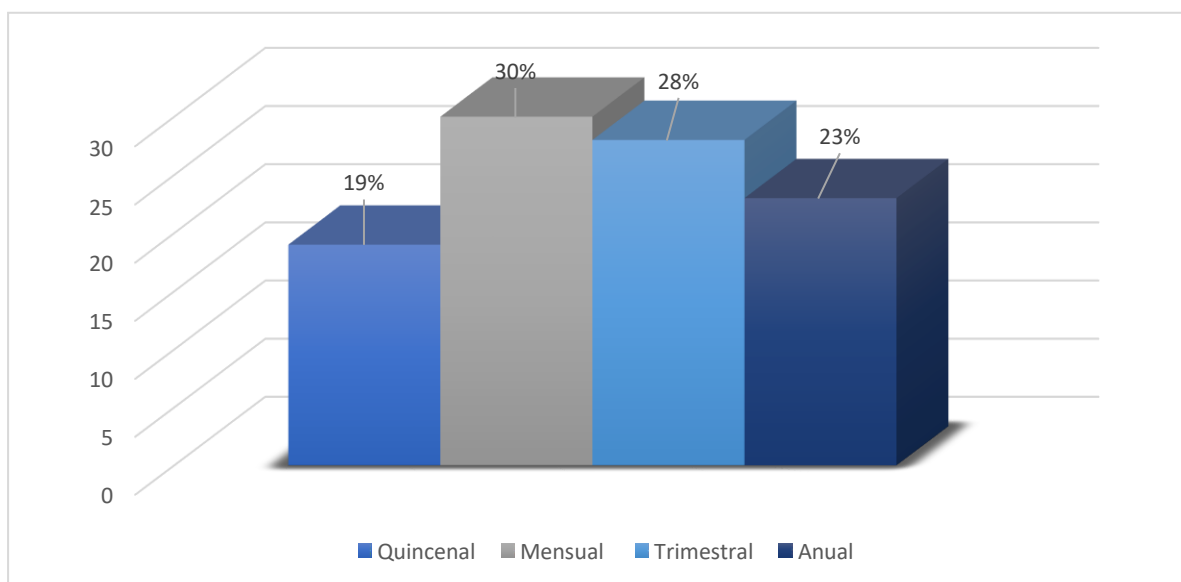


Gráfico 6.27 Inventarios como proceso de un mejor conocimiento de los registros y técnicas definidas.

Según el resultado que presenta la gráfica el 30% de los encuestados respondió que mensual realizan auditorias de inventarios esto lo que hace es comprobar el correcto registro de los métodos y técnicas definidas en la empresa, un 28% dice que trimestral, otro 23% dice anual y un 19% dice que quincenal.

6.7 Recursos Humanos

¿De acuerdo al proceso de selección, el personal que se contrata se hace de manera?

	cantidad	%
Temporal	24	20
Mixto	59	49
Permanente	37	31

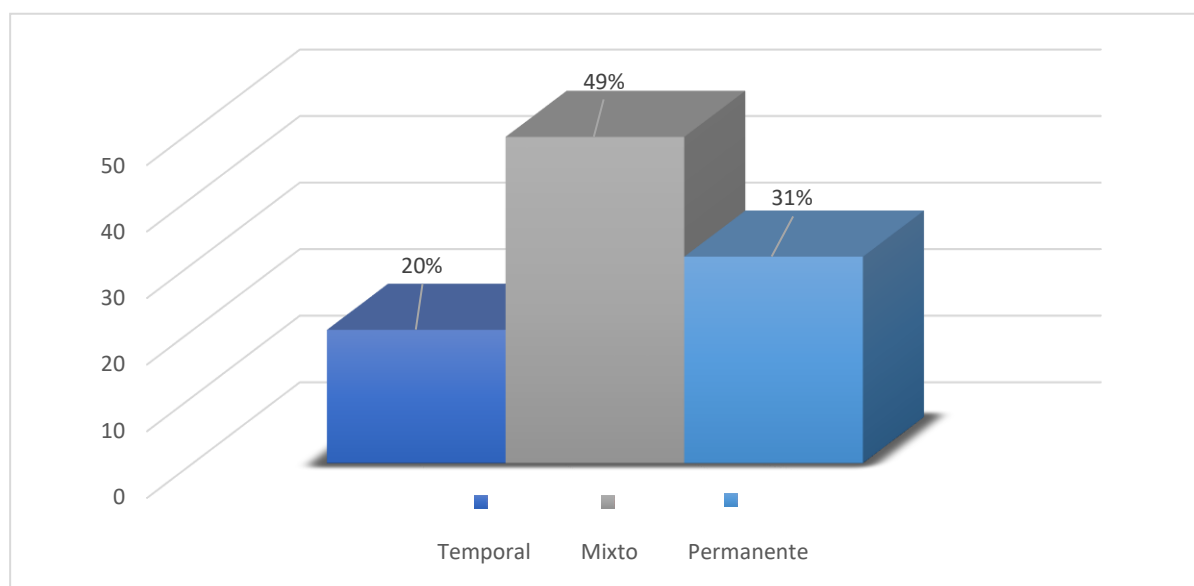


Gráfico 6.28 Proceso de selección y reclutamiento en cuanto la toma de decisiones del recurso humano.

Según los resultados obtenidos el 49% de los encuestados respondieron que realizan su proceso de selección y reclutamiento de manera mixta esto hace una mejora en la toma de decisiones por incremento potencial y competitivo, un 31% lo hace de manera permanente, otro 20% lo hace de manera temporal.

¿Cada cuánto se realizan capacitaciones a los colaboradores de su empresa?

	cantidad	%
Una vez al mes	43	36
Cada 3 meses	40	33
Semestralmente	27	23
Nunca	10	8

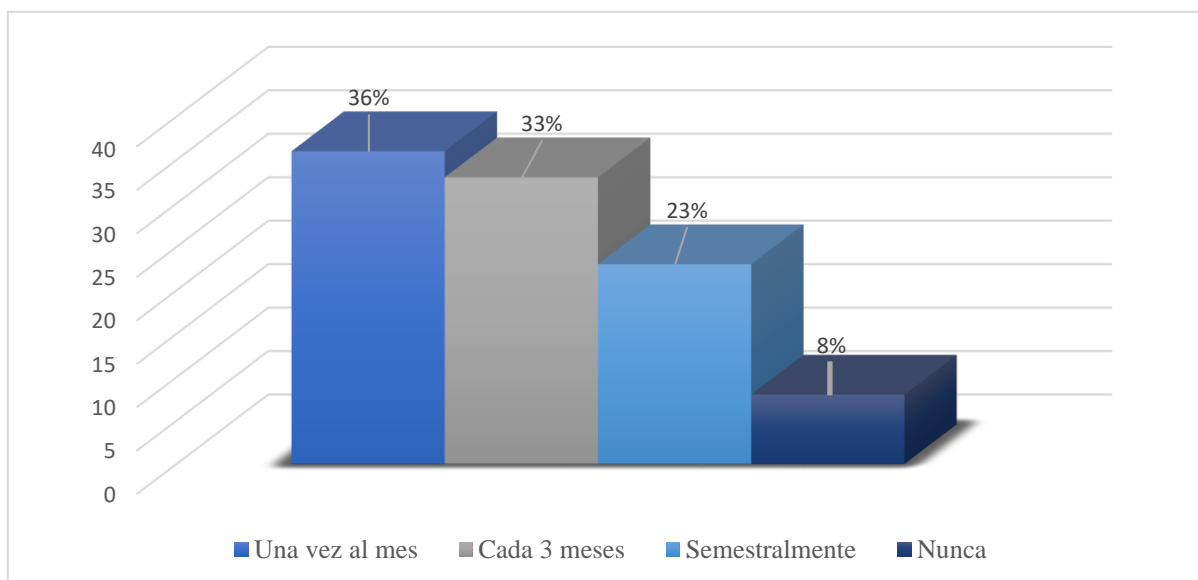


Gráfico 6.29 Capacitación y adiestramiento como proceso primordial en las PYMES.

El 36% de los encuestados indican que realizan capacitaciones una vez al mes, lo cual hace que adquieran un mayor conocimiento, mientras que un 33% indica que cada 3 meses, otro 23% indica que semestralmente y 8% indica que nunca.

¿Qué tipos de actividades realiza la empresa para mejorar el clima laboral?

	cantidad	%
Actividades Deportivas	18	15
Reuniones / viajes	60	50
Ninguna	42	35

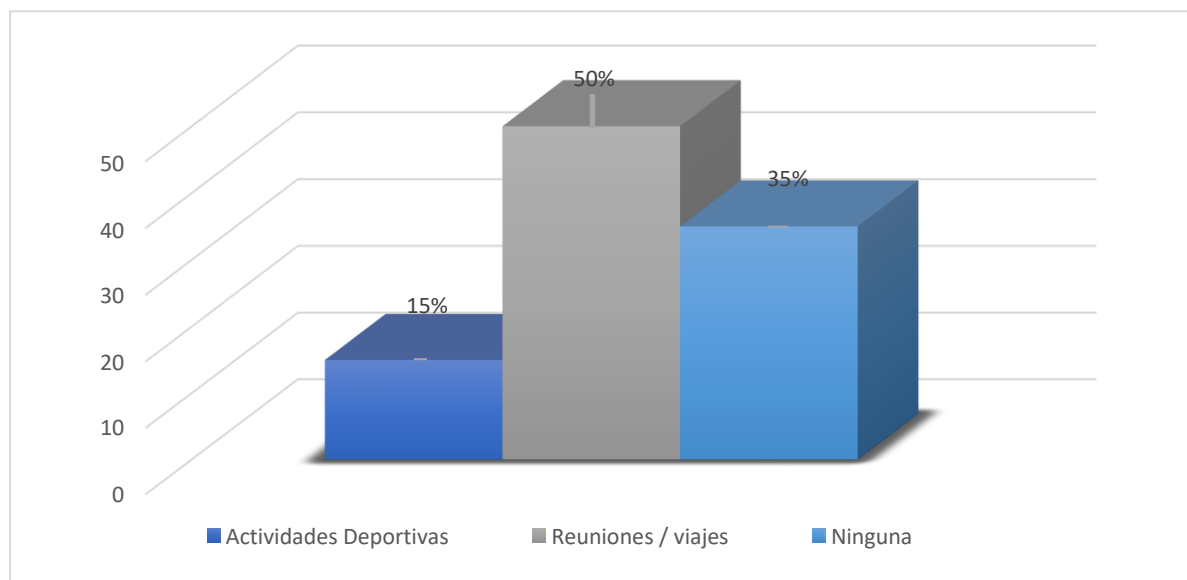


Gráfico 6.30 Rotación y clima laboral como componentes esenciales en la productividad laboral.

Según los resultados obtenidos el 50% de los encuestados indican que para mejora de un clima laboral realizan reuniones/ viajes lo que hace una buena satisfacción y mejora productividad laboral, un 35% indica que no realizan ninguna y otro 15% indican que realizan actividades deportivas.

¿En este centro de trabajo hay un comité de Seguridad y Salud?

	cantidad	%
Si	78	65
No	42	35

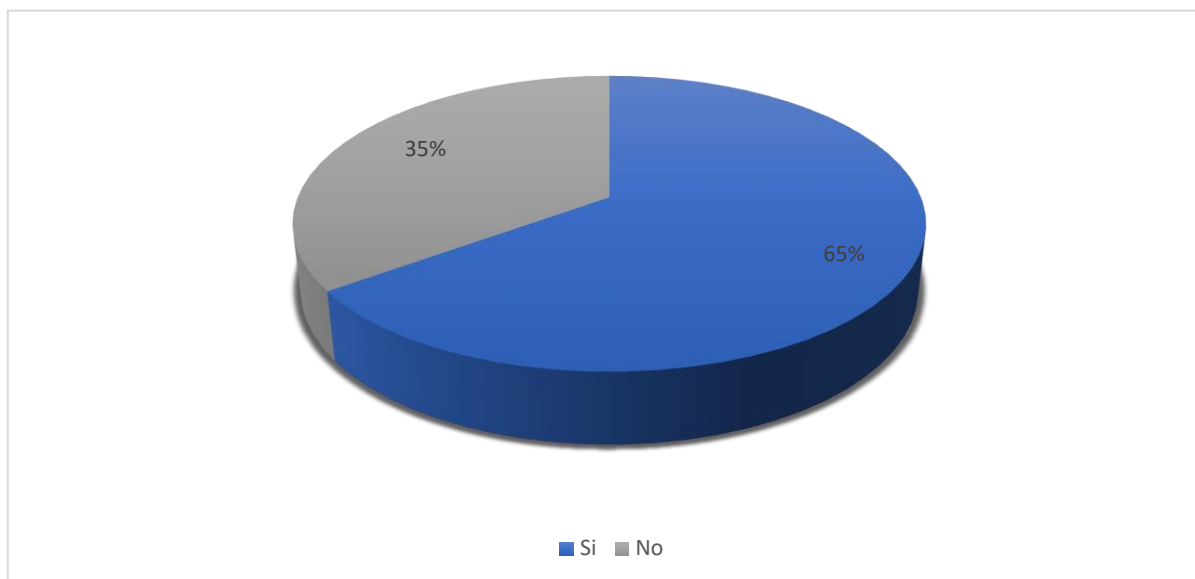


Gráfico 6.31 Seguridad e Higiene como mecanismo de medidas de prevención

Según los resultados obtenidos el 65% de los encuestados mencionan que, si cuentan con centros de seguridad e higiene lo que hace medidas de construir un ambiente seguro y sin riesgos, mientras que un 35% menciona que no cuentan con las medidas necesarias.

¿Qué tipo de recompensa se le brinda al colaborador por el cumplimiento de metas?

	cantidad	%
Bonos de compra	21	18
Bono en efectivo	59	49
Días libres	19	16
Ninguna de las anteriores	21	18

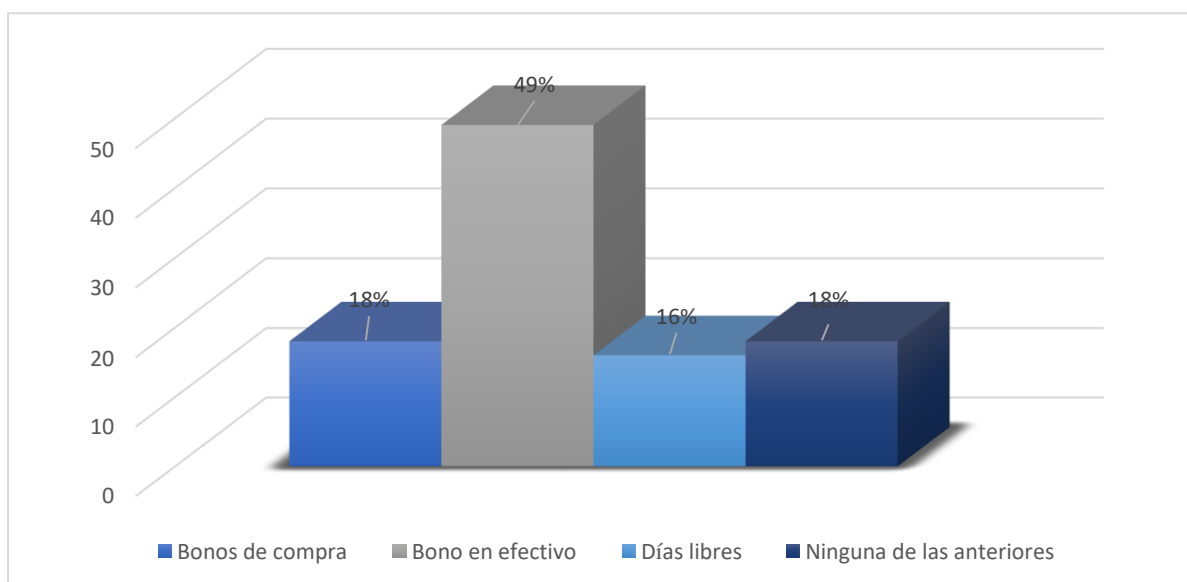


Gráfico 6.32 Compensaciones en cuanto a estrategias de productividad.

El 49% de los encuestados indican que el tipo de recompensa que brindan es en bonos en efectivo esto hace una mayor satisfacción y aumento de productividad, un 18% indica que bonos de compra, otro 18% indica que no brindan ninguna y un 16% indican que días libres.

6.8 Gestión ambiental

¿Tiene definida la empresa una política ambiental que incluya un compromiso de mejora continua?

	cantidad	%
Si	89	74
No	31	26

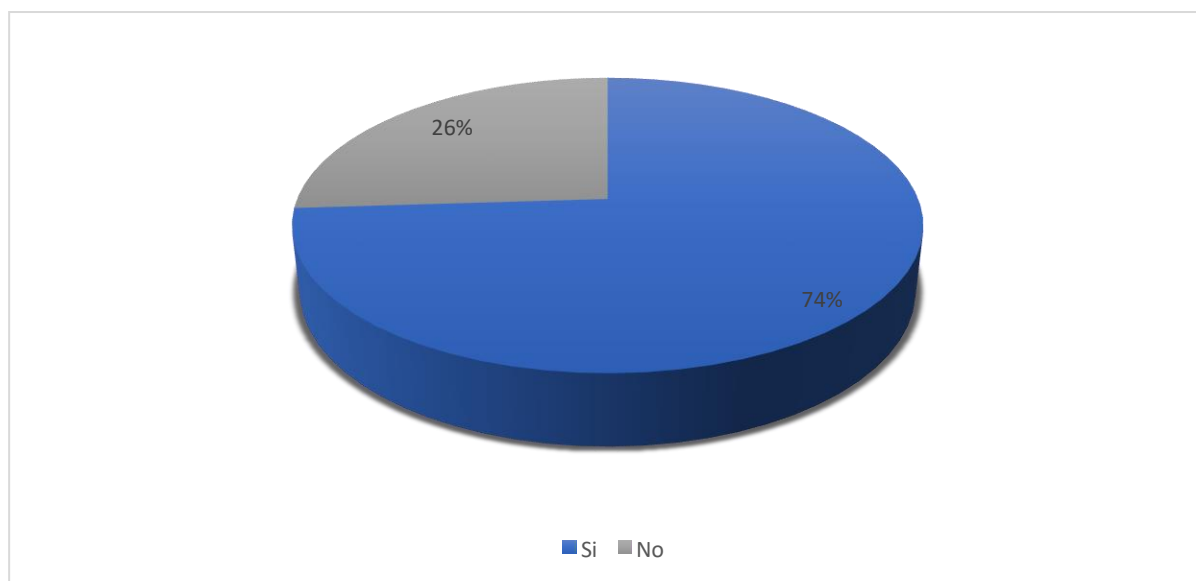


Gráfico 6.33 Programas de manejo de desechos como medidas de prevención.

Según los resultados obtenidos el 74% de los encuestados afirman que si tienen definida sus políticas ambientales lo que hace un cuidado del ambiente con una mayor prevención en cambio un 26% afirman que no.

¿Tiene la empresa procedimientos para realizar comunicados ambientales sobre reciclaje a todos los niveles y funciones dentro de la misma?

	cantidad	%
Si	81	68
No	39	33

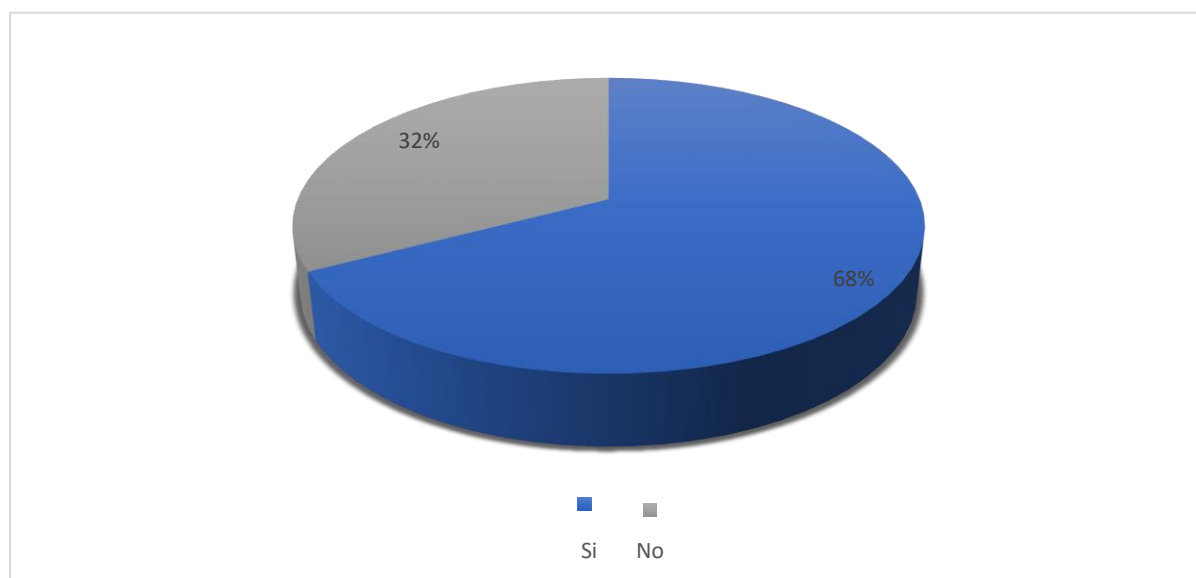


Gráfico 6.34 Políticas de Reciclaje como mejoras ambientales.

Según los resultados obtenidos el 68% de los encuestados mencionan que si cuentan con procedimiento ambientales sobre reciclaje esto hace que minimice el impacto ambiental, mientras que un 32% mencionan que no.

¿Conocen los colaboradores de la empresa la legislación ambiental que le afecta y cumple con la misma?

	cantidad	%
Si	84	70
No	36	30

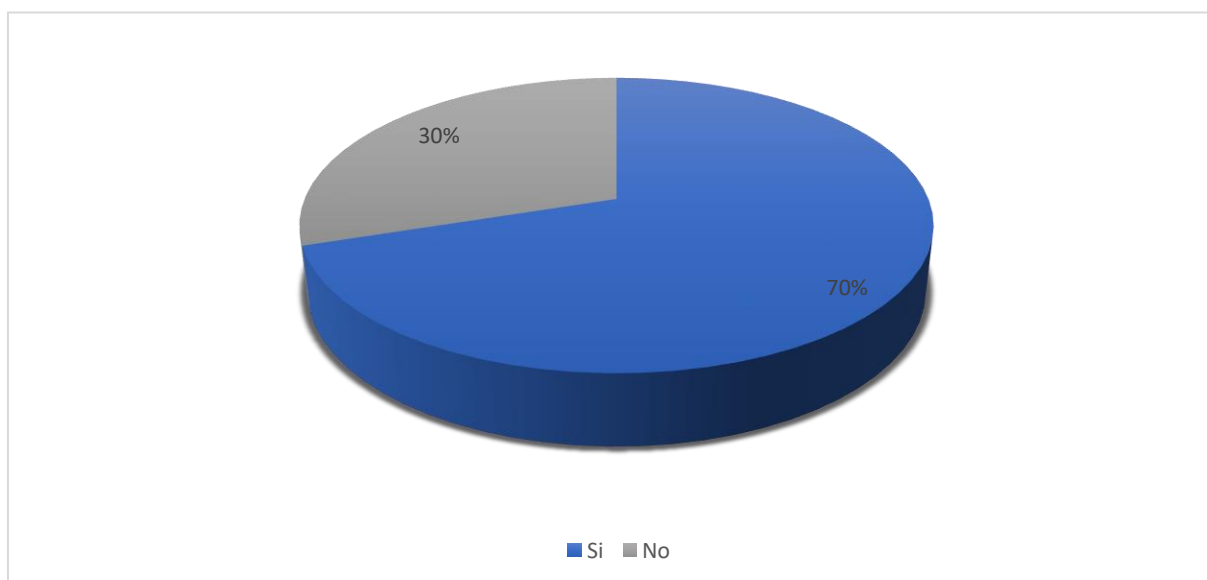


Gráfico 6.35 Normatividad como procesos de la legislación ambiental.

Según los resultados obtenidos el 70% de los encuestados indican que si cuentan con el conocimiento de la legislación ambiental y un 30% indican que no.

6.9 Sistemas de información

De los siguientes sistemas de información, ¿Cuál utiliza su empresa?

	cantidad	%
Ordenadores	22	18
Telefonía móvil	42	35
GPS	3	3
Base de datos	12	10
P.O. S	23	19
otros	18	15

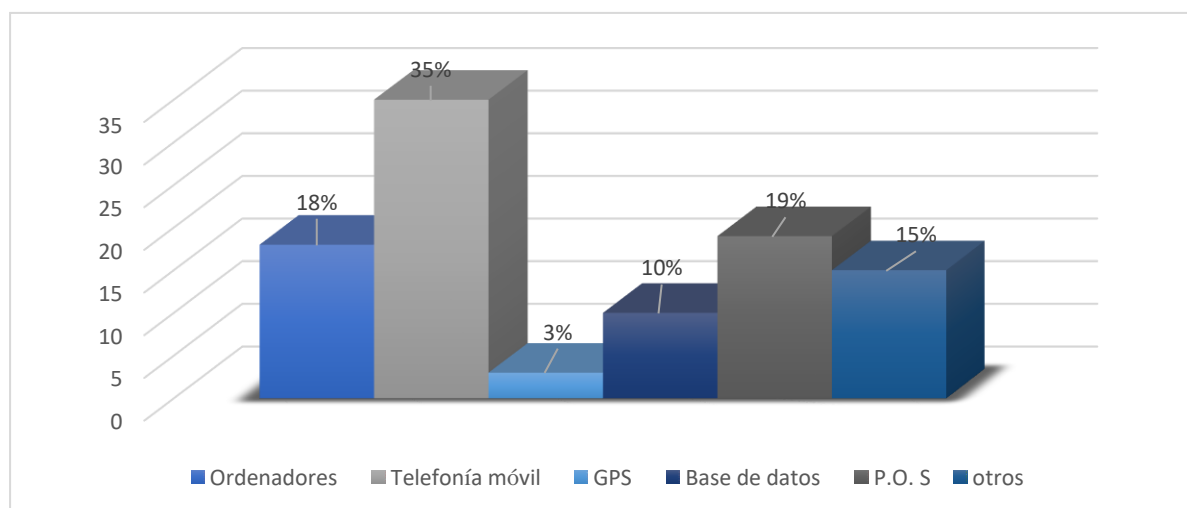


Gráfico 6.36 Tecnologías de información como evaluación de desempeño.

El 35% de los encuestados menciona que utilizan el sistema de telefonía móvil esto hace una manera de conectar más inmediata y mejor desempeño, un 19% menciona que base de datos, el 18% menciona que ordenadores, 15% menciona que otros, el 10% P.O.S y un 3% menciona GPS.

¿Qué tan importante considera la aplicación de políticas de seguridad y medidas para evitar ataques cibernéticos?

	cantidad	%
Algo muy importante	27	23
Muy importante	79	66
Nada importante	14	12

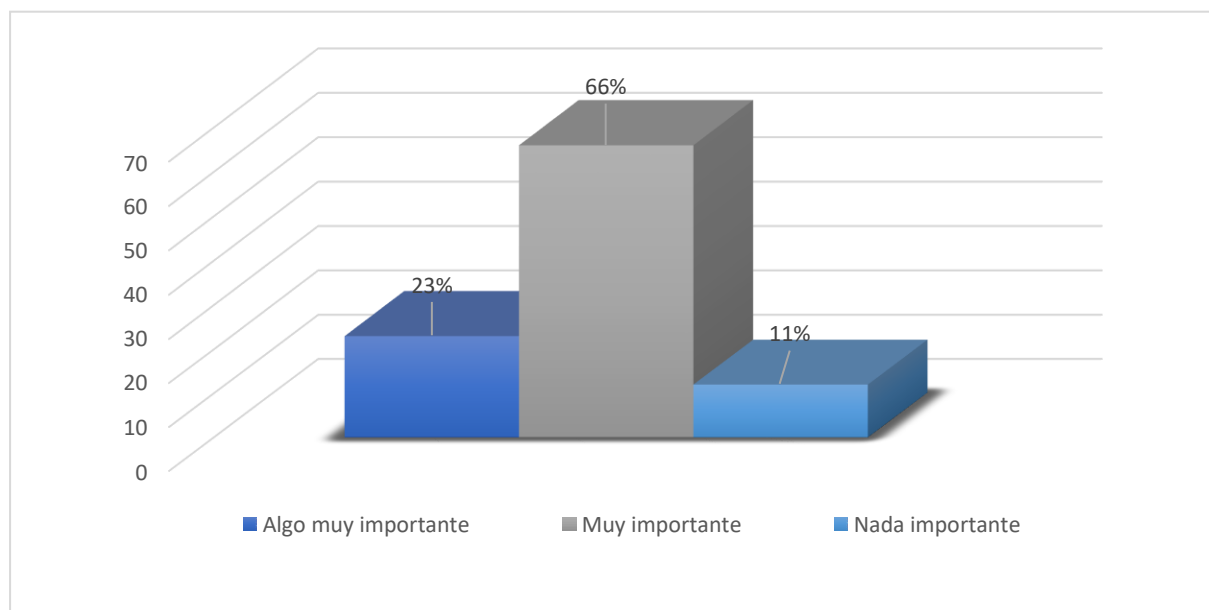


Gráfico 6.37 Sistematización como proceso de políticas de seguridad.

Según con los resultados obtenidos el 66% de los encuestados indica que es muy importante las medidas y políticas seguridad un 23% indican que algo muy importante mientras que un 12% indican que nada importante.

VII. CONCLUSIONES

1. Con la aplicación de la encuesta se logró recopilar que los factores que los propietarios/gerentes de las PYMES en Tegucigalpa toman en cuenta para la planificación estratégica son; el 33.3% de los encuestados toma en cuenta el factor de la visión ya que se debe enfatizar el hecho que este, forma parte de los valores corporativos de la organización hace referencia aquello que se quiere construir, como la imagen futura de la empresa, un 25% de los encuestados toma en cuenta el factor de riesgos y oportunidades teniéndolos bien definidos, aumentan los efectos deseados y minimizan los no deseados, un 24% por el estudio de competencias donde se comprende los puntos donde se han destacado y los errores cometidos y superarlos y un 17% el factor de establecer objetivos, es determinante para cualquier organización tener en cuenta estos factores para emprender actividades en influir en ellas y por consiguiente controlar su destino.
2. En cuanto a los factores de producción y operaciones, el 35% de los encuestados mencionan que el factor más determinante es la maquinaria y equipo lo que les permite facilitar la creación o procedimiento de cualquier producto. Así mismo el 57.5% considera que la efectividad productiva de fabricación es excelente. Un 70% indicó que cuenta con un programa de planificación de materiales, lo cual hace que la empresa cuente con una administración eficiente de recursos. Así mismo se identificó que 55.8% de las empresas realizan cambios en la línea de sus productos al menos una vez cada año lo que hace que haya más inclusión de la empresa en el mercado.
3. El 86.7% de los gerentes encuestados mencionaron que si cuentan y cumplen con las normas de calidad mismas que se aplican a los productos y a los procesos de creación de los mismos donde estas dan la confianza y mejoran la capacidad para satisfacer la demanda a sus clientes. Un 96% menciona que, con respecto a la revisión de procesos certificados, mismos que aplican antes de adquirir un compromiso con el cliente. Esto hace que se acredite que la empresa cumple la normativa vigente en la elaboración o ejecución de un producto o servicio además de ser un distintivo de garantía y seguridad ante sus clientes y prestigio ante el mercado.

4. Considerando la importancia de la comercialización que tienen las PYMES en Tegucigalpa, se identificó mediante a las entrevistas realizadas a los propietarios y/o gerentes de los establecimientos que el 83.3% de las empresas manejan buenas relaciones cliente-proveedor como uno de los pilares fundamentales para el crecimiento. Así mismo se identificó que un 76.7% de las empresas manejan políticas de venta, mismos procedimientos que ayudan a tener un proceso eficiente en las ventas. Y en cuanto a dichos procesos un 26.7% de las empresas se encontró que reciben retroalimentación sobre sus productos o servicios en lo referente a determinar la satisfacción de los clientes.

5. Según los resultados de la encuesta referente a la contabilidad y finanzas, se concluyó que el 35% de las PYMES encuestadas maneja sus registros contables de manera digital. Adicionalmente un considerable 73% menciona que los propietarios son los que llevan el control de las transacciones y registros contables de las empresas. Y en cuanto a dichos controles un considerable 30% manifiesta que realizan controles de auditoría mensualmente.

6. Basado en los resultados obtenidos en cuanto al Recurso Humano, se encuentra que un 20% de las empresas realiza su proceso de selección y reclutamiento de manera permanente, en cuanto la toma de decisiones del recurso humano. Un 33% de los encuestados menciona que la capacitación y adiestramiento como proceso es primordial por lo tanto realiza capacitaciones al personal una vez al mes.

7. En cuanto a los Sistemas de Información, de acuerdo a los resultados que se obtuvieron por medio de las encuestas, la mayoría de las empresas con un 35% utilizan la telefonía móvil ya que es una manera inmediata de conecta con la gente y obtener un mejor desempeño. También, según los encuestados, un 19% utilizan las bases de dato para conseguir información, un 18% los ordenadores y de último con 3% utiliza el G.P.S para conseguir información. La mayoría de los encuestados con un 66% mencionan que es de suma importancia las medidas de seguridad contra los ataques cibernéticos y un 12% mencionan que no son nada importante.

8. La mayoría de los encuestados respondió referente a la Gestión Ambiental que un 74% si tienen claramente definidas las políticas de gestión ambiental en la empresa, y un 26% dicen que no están definidas. Además, el 68% de los encuestados si cuentan con procedimientos ambiental de reciclaje y el 33% dice que no.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Teniendo en cuenta que en estos tiempos el mercado es más competitivo y cambiante, las Pymes deben de fortalecer los factores ya existentes e innovar nuevos, es decir, la competitividad está determinada por los factores internos de las empresas ya que en estos existe un control sobre los mismos y se puede trabajar en ellos para mejorar, en la actualidad las PYMES tiene una gran capacidad para adaptarse a cualquier cambio haciendo estudios de mercados que les permita tener más conocimientos y por consiguiente permita una mejora en la toma de decisiones.
2. Se recomienda estar constantemente trabajando aun y cuando se puede observar que los resultados fueron satisfactorios mantener un buen sistema de calidad eficaz y eficiente esto con la estrategia de que haya una responsabilidad de la dirección de la empresa y como objetivo de mejora de manera continua la efectividad de toda la organización, realizando llevando un control de producción que este sea parte de la política de cada organización manteniendo una constante comunicación con las diferentes áreas de la organización y se obtengan los mejores resultados y sean más competitivas en el mercado.
3. En el mundo empresarial competitivo posicionarse como una empresa eficiente y que apuesta por la calidad es más indispensable, por lo que las PYMES deben emprender normas que les permitan ser competitivas, para lograr la interacción entre los empleados, mejorar los niveles de comunicación, dar capacitaciones mejorando el conocimiento generado por los individuos que forman parte de la empresa.
4. Para mejorar la calidad en las relaciones cliente-proveedor, se recomienda que estas sean lo más rápidas, expeditas y directas posibles ya que eso es vital para crear un lazo y que se pueda evitar que ingresen nuevos competidores y que los clientes cambien de proveedor. Así mismo implementar el servicio postventa para la parte de la atención al cliente que hace que se reúnan todas las estrategias pensadas para mejorar la experiencia después de la

compra y mantener una relación duradera con los clientes, siempre correspondiendo a sus expectativas y necesidades.

5. Para mejorar el control de contabilidad y finanzas, se recomienda definir y evaluar un sistema de contabilidad, ya que esto permitirá evaluar todas las transacciones que se generan en la empresa, controlar la rentabilidad de la misma y tener un balance de los ingresos y egresos en torno a los productos o servicios que se ofrece. Usar una de las herramientas tecnológicas como el SAP (“Systems, Applications, Products in Data Processing”), para mantener un archivo de todas las transacciones realizadas.
6. Basado en los resultados obtenidos en cuanto a recursos humanos, se recomienda que los Propietarios/gerentes, trabajen más de cerca con sus subordinados, incorporarse en las capacitaciones, entrenamientos, retroalimentaciones con su equipo para poder lograr los objetivos de la empresa, a fin de generar un mejor ambiente laboral, y de que su personal confíe más en el jefe, y así puedan ir adquiriendo confianza con el trabajo que realizan. De igual manera, incentivar el desempeño de los miembros del equipo a través de incentivos, a fin de lograr que cada colaborador se motive a ser proactivo y eficaz en lo que hace.
7. Para los Sistemas de Información de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas hay ciertas mejoras que se pueden implementar siendo una de ellas la aplicación de políticas de seguridad y medidas para evitar cibernéticos, ya que el 12% no cree en la importancia de ellos. Los ataques cibernéticos pueden causarle mucho daño a una empresa y es mejor siempre implementar medidas de seguridad para evitar dichos ataques.
8. En cuanto a la Gestión ambiental, hay varias mejoras que se pueden implementar en las empresas según la encuesta realizada. La empresa debe tener bien definida sus políticas de gestión ambiental y el impacto que tiene con el medio ambiente. Además, un gran porcentaje de las empresas no cuentan con procedimientos ambientales de reciclaje lo cual tiene un gran impacto con el medio ambiente y debe de poner y definir procedimientos de reciclaje dentro de la empresa.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Arana, G., Camison, C., Casadesu, M., & Martiarena, A. (2008). *Gestion de Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. Recuperado el 23 de octubre de 2020, de <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/orkestra/orkestra07.pdf>
- Banco Mundial . (s.f.). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>
- Barquero, I. (2003). *Estado de competitividad de las Pymes Honduras*.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson, Colombia. Recuperado el 6 de Noviembre de 2020
- Cabrera, A., Lopez, P., & Mendez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Documentos de Investigacion. Administracion de Empresas (Num.4) Recuperado de*. Recuperado el 23 de octubre de 2020, de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2016597
- Cámara de Comercio e Industria Tegucigalpa. (2020). Obtenido de <https://www.ccit.hn/registromercantil>
- Cañavate, A. M. (2003). *Sistemas de informacion en las empresas*. Recuperado el 23 de octubre de 2020, de <https://core.ac.uk/download/pdf/11881289.pdf>
- Carro, R., & Gonzales, D. (2012). *El Sistema de produccion y operaciones*. Recuperado el 24 de octubre de 2020, de http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de Recursos Humanos Quinta Edicion*. Santa Fe de Bogota: Nomos S.A. Recuperado el 24 de octubre de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Corral, Y. (Abril de 2015). *Procedimientos de Muestreo* . Recuperado el 6 de Noviembre de 2020
- David, F. R. (2008). *Conceptos de la administración estratégica*. Pearson.
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico, S.A de C.V. Recuperado el 28 de octubre de 2020, de <https://contabilidadparatodos.com/libro-administracion-de-recursos-humanos/>
- Estadística, I. N. (s.f.). *Cifras y boletines del país*. Obtenido de <https://www.ine.gob.hn/V3/>
- Fainzylber, F. (1988). *Competitividad internacional: Evolución y lecciones*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11714/036007024_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fong, C. (2011). *Teoría de los recursos y capacidades*. Guadalajara: Empresa & Economía. Recuperado el 02 de Noviembre de 2020

- FUNDAHRSE. (2020). Obtenido de <http://fundahrse.org/>
- Gamble, A. A., & J and Peteraf M. (2015). *Administración Estratégica*. México: Mc-Graw-Hill. Recuperado el 27 de Octubre de 2020
- García, V. M. (2014). *Introducción a las Finanzas Primera Edición*. Grupo editoria Patria,S.A de C.V. Recuperado el 25 de octubre de 2020, de <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074387230.pdf>
- Gestión Empresarial táctica y operativa . (s.f.). En *El mercado y la comercialización*.
- González, J. (2013). *Estudio sobre la competitividad de Pymes*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612017000100107#B40
- Gustavo Irías, F. S. (Diciembre de 2011). *Crisis política en Honduras*. Obtenido de <http://cespad.org.hn/wp-content/uploads/2017/06/Primer-Informe-Prospectivo-Politico.pdf>
- Harper, D. A. (2003). *Foundations of Entrepreneurship and Economic Development*. New York.
- Heath, J. (2012). *Lo que indican los indicadores*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/academia/inae/pdf/inae4/u313.pdf>
- Honduras, B. C. (2020). *Boletín de actividad económica*. Obtenido de <https://www.bch.hn/inae.php?yr=2020>
- Ibarra, M. (15 de Abril de 2017). *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612017000100107
- Kotler, P. y. (2016). *Dirección de marketing*. México: Pearson. Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- La Gaceta*. (28 de Noviembre de 2018). Obtenido de https://www.ccichonduras.org/website/Descargas/LEYES/LEYES%20PYMES/Reglamento_Ley_Apoyo_a_Micro_y_Peque%C3%B1a_Empresa_Acuerdo_826-2018.pdf
- MacDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados 10a.edición*. México : Cenage Learning editores, S.A de C.V . Recuperado el 26 de octubre de 2020, de <https://cengageeditores-ip.vitalsource.com/#/books/9786075228532/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>
- Massolo, L. (2015). *Introducción a las herramientas de gestión ambiental*. Edulp. Recuperado el 25 de octubre de 2020, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46750/Documento_completo__.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Medina, R. (2017). *Las empresas y el desarrollo sostenible*.
- Mendoza, J. G. (2009). *La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2020, de Eprints Universidad Autónoma de Nuevo León: <http://eprints.uanl.mx/12508/1/A2.pdf>
- Miranda, U., & Acosta, Z. (2008). *Fuentes de Información para la recolección de información cuantitativa y cualitativa*. Recuperado el 3 de noviembre de 2020, de <http://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>
- Pando, D. (2014). *Planeación Estratégica. Nuevos desafíos y Enfoques en el ámbito público*. Buenos Aires. Recuperado el 25 de octubre de 2020, de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/1/%5BP%5D%20Libro%20Completo%20-J.%20Walter%20y%20D.%20Pando.pdf>
- Parada, P. (13 de Enero de 2013). *Análisis PESTEL*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Pizarro, R. (2010). *Planes de Contingencia y su auditoría*. Recuperado el 26 de octubre de 2020, de <https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/10639/Planes%20de%20contingencia%20y%20su%20auditoria.pdf;jsessionid=A3237E4DB05C3ED3739BC5B6575B07CA?sequence=1>
- Porter, M. (1990). *Competitividad Empresarial*. Obtenido de file:///C:/Users/vane_/Desktop/PDF%20apoyo%20para%20la%20COMPETITIVIDAD%20MICHAEL%20PORTER.pdf
- Porter, M. (17 de Febrero de 1990). *La ventaja competitiva*. Obtenido de <https://librosdeconomiaehistoria.wordpress.com/2015/02/17/la-ventaja-competitiva-de-las-naciones-de-michael-e-porter-1990/>
- Pulido, B. (2010). *Teoría de los Recursos y Capacidades: El Foco Estratégico Centrado en el Interior de la Organización*. Medellín: Sotavento. Recuperado el 02 de Noviembre de 2020
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Roosevelt, F. D. (1937). *Investitura presidencial*.
- S., S. J. (2020). *Teoría de los recursos y las capacidades, un enfoque actual en la Estrategia Empresarial*. Obtenido de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>> [Recuperado 28 October 2020].
- Saavedra, M. L. (Diciembre de 2013). *Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México*. Obtenido de

- https://www.researchgate.net/publication/276184595_Determinacion_de_la_competitividad_de_la_PYME_en_el_nivel_micro_El_caso_de_del_Distrito_Federal_Mexico
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. Sexta edición). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de [file:///C:/Users/vane_/Desktop/PROYECTO%20DE%20GRADUACION/RECURSOS%20SEMANA%201/Libro%20Metodolog%C3%ADa%20de%20%20La%20Investigaci%C3%B3n%20\(%20Sexta%20Edici%C3%B3n\).pdf](file:///C:/Users/vane_/Desktop/PROYECTO%20DE%20GRADUACION/RECURSOS%20SEMANA%201/Libro%20Metodolog%C3%ADa%20de%20%20La%20Investigaci%C3%B3n%20(%20Sexta%20Edici%C3%B3n).pdf)
- Serebrenik., R. (Noviembre de 2010). *Entornos politicos que afectan las empresas*. Obtenido de <https://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/entornos-politicos-afectan-empresas/93078>
- Silvestrini, M., & Vargas, J. (2008). *Fuentes de Informacion Primarias, secundarias y terciarias*. Recuperado el 3 de noviembre de 2020 , de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administracion de Recursos Humanos 16a.ed*. Mexico: Cengage Learning editores,S.A. de C.V. Recuperado el 26 de octubre de 2020, de <https://cengageeditores-ip.vitalsource.com/#/books/9786074819069/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>
- Stair, R., & Raynolds, G. (2017). *Principios de Sistemas de Informacion 10a ed*. Mexico : Cenage Learning editores, S.A de C.V . Recuperado el 28 de octubre de 2020, de <https://cengageeditores-ip.vitalsource.com/#/books/9786075264059/cfi/2!/4/4@0.00:0.00>
- Suarez, J. I. (2002). *La Teoria de los Recursos y las Capacidades: Un Enfoque Actual en la Estrategia Empresarial*. Cuba. Recuperado el 28 de Octubre de 2020
- Suñol, S. (2006). *Aspectos teoricos de la competitividad*. *Revist ciencia y sociedad* 179-198 *Recuperado de*. Santo Domingo . Recuperado el 26 de octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>
- Valencia, J. R. (2017). *Como aplicar la planeacion estretegica a la pequeña y mediana empresa Sexta Edicion*. Mexico: Cenage Learning editores,S.A de C.V. Recuperado el 26 de octubre de 2020, de <https://cengageeditores-ip.vitalsource.com/#/books/9786075229423/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>
- Vásquez, Y. y. (2014). *Importancia de las Pymes en el mundo*. Obtenido de https://www.academia.edu/12205576/Importancia_de_las_PyMEs_en_el_mundo_Recomendaciones_para_Cuba

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Recolección de información.



CUESTIONARIO

Como estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas el Centro de Estudios Universitarios (CEUTEC), con la finalidad de realizar una investigación sobre el nivel de Competitividad Empresarial en el sector de PYMES de Tegucigalpa; se solicita de la forma más atenta acceder a responder la presente encuesta en la cual se requiere de su sinceridad, para lograr el objetivo planteado.

Le pedimos que tome conciencia de ofrecer información real y de primera impresión. Favor de responder de acuerdo a cuál es su comportamiento en cada uno de los casos que se le presentara según su nivel de experiencia personal y profesional. El resultado y análisis final nos indicará el nivel de las siguientes variables de competencias que como empresas se tienen:

1. Planeación Estratégica	2. Producción y Operaciones
3. Aseguramiento de la calidad	4. Comercialización
5. Contabilidad y finanzas	6. Recursos Humanos
7. Gestión Ambiental	8. Sistemas de información

Instrucciones: Se le presentan las siguientes preguntas, en las cuales debe marcar con una (X) en la casilla en blanco la respuesta que se adapte a su conveniencia.

DATOS DEMOGRÁFICOS	Rubro de la empresa		Posición dentro de la empresa		Tiempo de operatividad	
	Diseño		Propietario		De 1 a 5 años	
	Fabricación		Gerente		de 5 a 10 años	
	Servicios				Mayor a 11 años	
	Distribuidora					
	Consumo					
	Mensajería					
	Comerciales					
PLANEACION ESTRATÉGICA	1.1 ¿Cuál de los siguientes factores ha tomado en cuenta para el cumplimiento de la planificación estratégica de su empresa?				1.2 ¿Son delegadas claramente las actividades que se desarrollan internamente en la empresa?	
	Visión				Si	
	Estudio de la competencia				No	
	Establecer objetivos					
	Riesgos y oportunidades					
	1.3 ¿De qué manera se les comunica a los colaboradores los objetivos y políticas de la empresa?				1.4 ¿En este centro de trabajo, que obstáculos pueden afectar las operaciones de la empresa?	
	Reuniones frecuentes				Regulaciones fiscales	
	Comunicados Internos				Competencia de mercado	
	Capitaciones				Violencia e Inseguridad	
					Fuerza laboral	
					Ninguna	
	1.5 ¿En este centro de trabajo, que evaluaciones de planes de contingencia se han realizado?					
	Planificación de actividades preventivas					
	Evaluación de riesgos					
	Medidas de actuación ante emergencias					
Ninguna						

Continuación cuestionario de preguntas

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	2.1 ¿Cuál de las siguientes inversiones han causado mayor impacto en la productividad y competitividad de su empresa?		2.2 ¿Su empresa cuenta con certificados de acreditación por cumplimiento en la ejecución y elaboración de un producto o servicio?	
	Hardware y Software		Si	
	Maquinaria y equipo		No	
	Talento Humano			
	Marketing			
	Desarrollo de productos			
	2.3 ¿Qué tan efectiva es la fabricación de nuevos productos con la coordinación de trabajadores y equipo maquinaria?		2.4 ¿Qué tan frecuente hacen cambios mayores en sus líneas de productos o servicios?	
	Excelente	Regular	Mala	Un año
				Dos años
				Tres años
			Nunca	
2.5 ¿Cuenta su empresa con algún programa de planificación y administración de materiales?				
Si				
No				

Continuación cuestionario de preguntas

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	3.1 ¿Está establecida la política de la calidad que se aplica en la empresa?	3.2 ¿Posee la empresa programas de mejora continua que implique la participación de los colaboradores?
	Si <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
	No <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
	3.3 ¿Se revisan los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?	
	Si <input type="checkbox"/>	
	No <input type="checkbox"/>	
COMERCIALIZACIÓN	4.1 ¿Maneja la empresa política de ventas?	4.2 ¿Qué canal de distribución es más factible para la empresa?
	Si <input type="checkbox"/>	Distribución directa <input type="checkbox"/>
	No <input type="checkbox"/>	Distribución detallista <input type="checkbox"/>
		Distribución con agentes <input type="checkbox"/>
	4.3 ¿Existen lealtad entre los proveedores y la empresa haciendo que contribuya a mejorar la competitividad?	4.4 ¿Qué tanto recibe la empresa retroalimentación de los clientes sobre sus productos o servicios?
	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Nada <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/>
	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4.5 ¿Cada cuánto realiza la empresa una investigación de mercados para lanzar nuevos productos?	
	Un año <input type="checkbox"/>	
	Dos años <input type="checkbox"/>	
	Tres años <input type="checkbox"/>	
	Nunca <input type="checkbox"/>	

Continuación cuestionario de preguntas

CONTABILIDAD Y FINANZAS	5.1 ¿De qué manera lleva su empresa los registros contables?	5.2 ¿Quién es el encargado de llevar el control administrativo y financiero de todos los registros de transacciones de la empresa?														
	<table border="1"> <tr><td>Manuales</td><td></td></tr> <tr><td>Digitales</td><td></td></tr> </table>	Manuales		Digitales		<table border="1"> <tr><td>Gerente</td><td></td></tr> <tr><td>Terceros</td><td></td></tr> </table>	Gerente		Terceros							
Manuales																
Digitales																
Gerente																
Terceros																
CONTABILIDAD Y FINANZAS	5.3 ¿Su empresa hace algún tipo de donación o participa en programas de responsabilidad social?	5.4 Cada cuanto se realizan auditorias de inventarios para generar informes correspondientes?														
	<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No		<table border="1"> <tr><td>Quincenal</td><td></td></tr> <tr><td>Mensual</td><td></td></tr> <tr><td>Trimestral</td><td></td></tr> <tr><td>Anual</td><td></td></tr> </table>	Quincenal		Mensual		Trimestral		Anual			
Si																
No																
Quincenal																
Mensual																
Trimestral																
Anual																
RECURSOS HUMANOS	6.1 ¿De acuerdo al proceso de selección, el personal que se contrata se hace de manera?	6.2 ¿Cada cuánto se realizan capacitaciones a los colaboradores de su empresa?														
	<table border="1"> <tr><td>Temporal</td><td></td></tr> <tr><td>Permanente</td><td></td></tr> <tr><td>Mixta</td><td></td></tr> </table>	Temporal		Permanente		Mixta		<table border="1"> <tr><td>Una vez al mes</td><td></td></tr> <tr><td>Trimestral</td><td></td></tr> <tr><td>Semestral</td><td></td></tr> <tr><td>Nunca</td><td></td></tr> </table>	Una vez al mes		Trimestral		Semestral		Nunca	
	Temporal															
Permanente																
Mixta																
Una vez al mes																
Trimestral																
Semestral																
Nunca																
6.3 ¿Qué tipos de actividades realiza la empresa para mejorar el clima laboral?	6.4 En este centro de trabajo hay un comité de Seguridad y Salud?															
<table border="1"> <tr><td>Actividades deportivas</td><td></td></tr> <tr><td>Reuniones / viajes</td><td></td></tr> <tr><td>Ninguna de las anteriores</td><td></td></tr> </table>	Actividades deportivas		Reuniones / viajes		Ninguna de las anteriores		<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No						
Actividades deportivas																
Reuniones / viajes																
Ninguna de las anteriores																
Si																
No																
RECURSOS HUMANOS	6.5 Que tipo de recompensa se le brinda al colaborador por el cumplimiento de metas?															
	<table border="1"> <tr><td>Bonos de efectivo</td><td></td></tr> <tr><td>Bonos de compra</td><td></td></tr> <tr><td>Días libres</td><td></td></tr> <tr><td>Ninguna de las anteriores</td><td></td></tr> </table>		Bonos de efectivo		Bonos de compra		Días libres		Ninguna de las anteriores							
Bonos de efectivo																
Bonos de compra																
Días libres																
Ninguna de las anteriores																

Continuación cuestionario de preguntas

GESTIÓN AMBIENTAL	7.1 Tiene definida la empresa una política ambiental que incluya un compromiso de mejora continua, de prevención de la contaminación y del cumplimiento de la legislación y reglamentación ambiental aplicable?	7.2 ¿Tiene la empresa procedimientos para realizar comunicados ambientales sobre reciclaje a todos los niveles y funciones dentro de la misma?				
	Si		Si			
	No		No			
	7.3 ¿Conocen los colaboradores de la empresa la legislación ambiental que le afecta y cumple con la misma?					
	Si					
	No					
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	8.1 De los siguientes sistemas de información, ¿cuál utiliza su empresa?	8.2 ¿Qué tan importante considera la aplicación de políticas de seguridad y medidas para evitar ataques cibernéticos?				
	Ordenadores		No Importante	Algo Importante		Muy Importante
	Telefonía móvil					
	GPS					
	Base de datos					
	P.O. S					

LISTADO DE EMPRESAS ENCUESTADAS

1. Bazar Diana
2. Inversiones Visoma
3. Disemsa
4. Inmobiliaria Patrimonio y Arriendos SA
5. Inmobiliaria General de Inversiones
6. Financiera Patrimonio y Arriendo SA
7. Inmobiliaria de desarrollos Modernos SA
8. Sociedad de Arrendamientos Directos SA
9. Take a Bite
10. Super Ganga 9.99
11. Mega Bazar
12. Inversiones ROCA
13. Inversiones Mateo
14. Don Baraton
15. Comercial Nino
16. Comercial Franklin
17. Chicolandia
18. Inversión La Esperanza
19. Almacenes Gabriela Sofia
20. Restaurante Mirawa
21. Fanasa
22. Comercial M y M
23. Inmobiliaria Century
24. Ferretería GM
25. Imagen Beauty Supply
26. Almacen La Confianza
27. Industrias Nacionales
28. Glendas Salon de Belleza
29. Mirage
30. Inversiones y Desarrollos Suyapa
31. Inversiones Nacionales
32. Inversiones y Desarrollos Tiffany
33. Bazar Canton
34. El Pájaro Azul
35. Cafe el Jardín
36. La casa de la Musica
37. Pollo Supremo
38. Reposteria OM
39. Salon de Belleza Kenya
40. La Casa del Pintor
41. Agropecuaria de Oriente

42. Agropecuaria el Porvenir
43. Super Agro
44. Clínica Veterinaria Soto
45. Inverciones Corona
46. Agropecuaria el Castaño
47. Cadelga
48. Clinica Veterinaria
49. Reveagro
50. Inversiones Alimenticas Santos
51. Casagro
52. Alitas Kennedy
53. Cherrys Comida Saludable
54. Burger's Chicken
55. Pollos Chepita
56. Kemy's Salon
57. Mercadito Don Diego
58. Esther Spa Beauty Salon
59. San Alison
60. Maquiservicios JC
61. Restaurante La Estancia
62. El Morito
63. Los Costeños
64. Body Care
65. Mextaco
66. Carnitas Kennedy
67. Comercializadora regional de Honduras
68. Farvet
69. Pollos Cesar
70. Mercadito CHW
71. Bodega milenium
72. Bodega San Jorge
73. Plásticos la bendicion
74. Quesos de Olancho
75. Lácteos San Marcos
76. Taller HEA
77. Autorepuesto Carrasco
78. David Piel
79. Imprenta corporación y publicidad flore
80. Papelería Mónica
81. Inversiones Diversas
82. Agropecuaria E y L
83. Inversiones Maravia
84. Clínica San Carlos
85. Clínica Magnam

86. Clínica 24 horas
87. Megaplasticos
88. Diseño y arte dental
89. Anashoes
90. Guapas make un
91. La floristería
92. A dos manos
93. El hazte cazo
94. Atenta
95. Cohmascin
96. Bodega El esfuerzo
97. Transportes Ebenezer
98. Pachicos
99. Unidos outsourcing
100. Muebles mom
101. Muebles rosa
102. Speed digital
103. Innova
104. Tejeda store
105. Joyaf hn
106. Novamedia
107. Kai honduras
108. Latitude 1356
109. Tres puntos
110. Marketplace
111. Industrias marcas
112. Íntimas hn
113. Y Comercial Dos Hermanos
114. Toque Chalam
115. Baleadas Olanchito
116. Restaurante Toro Bravo
117. Baleadas Don Chicho
118. Ferretería Alas
119. Ferretería Gabriela
120. Ferretería y pintura Pinfesa