

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES, DE LAS MIPYMES EN
TEGUCIGALPA**

SUSTENTADO POR:

JEFERSON SAMUEL ROSA REYES
MARÍA DE LOS ÁNGELES NÚÑEZ RODRÍGUEZ
PAOLA ALEXANDRA CHACÓN MENA

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2021

**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

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2021

**GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LAS MIPYMES EN
TEGUCIGALPA**

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

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE MPRESAS

ASESOR:

JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA

TERNA EXAMINADORA:

ROLANDO CÁCERES

MARIA DEL SOCORRO MALDONADO

LUDWING GUARDIOLA

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2021

DEDICATORIA

Dedico a Dios por ser mi guía al tomar decisiones, por la vida que me da hasta llegar a este punto de culminación después de mi enfermedad, porque me ha dado el don de entendimiento, sabiduría y discernimiento, por darme las fuerzas brindadas durante varias noches de estudio y trabajo.

A mis padres por enseñarme e inculcarme valores espirituales, éticos y un sentido de superación para mi vida y mi familia propia.

A mi amada esposa Leyla Mejía por el incansable esfuerzo de apoyarme, motivarme, animarme para realizar las muchas tareas y trabajos que tenía que realizar a pesar de estar cansado del trabajo, llegando a ser una fuente de inspiración al igual que mi hijo Nathan al querer que él tenga un padre dedicado y con estudios superiores, haciendo mi esfuerzo para darle lo mejor de este mundo.

JEFERSON SAMUEL ROSA REYES

Este proyecto de graduación se lo dedico principalmente a Dios porque él ha sido quien me ha dado la sabiduría y entendimiento en todo este trayecto, como también es quien ha abierto muchas oportunidades de bendiciones para lograr cumplir este sueño tan esperado.

A mis padres, que siempre estuvieron dándome ánimos para continuar en la marcha de este camino tan difícil pero satisfactorio, a mi esposo por apoyarme moralmente en tiempos de dificultad y de desánimo y aguantar los muchos momentos de estar separados en lugar de compartir momentos juntos pero que nunca reprochó si no que al contrario me dio palabras de aliento para seguir adelante, a mis hijos que sin que ellos lo sepan tomé parte de su tiempo que debí estar junto a ellos pero que fue necesario para poder cumplir con mis compromisos.

A todos ellos que fueron y son un enorme apoyo en mi vida y el poderles enseñar a mis hijos que todo lo que uno se propone lo puede lograr de la mano de Dios con fe, dedicación y mucho esfuerzo. (Ahora puedo decirles que lo logré).

MARÍA DE LOS ÁNGELES NÚÑEZ RODRÍGUEZ

Dedico principalmente mi título y mi formación profesional a Dios quien ha sido mi guía a lo largo de este camino que no ha sido fácil pero que su ayuda lo he logrado de manera victoriosa, porque gracias a él he podido llegar a este momento tan importante y significativo en mi vida.

A mis padres y a mis hermanos porque siempre estuvieron alentándome para seguir con mi carrera, porque ellos me han impulsado a ser una buena mujer, profesional, con valores y ética, hablándome siempre de manera honesta y a realizar siempre las cosas de una manera correcta.

A mi abuela Trinidad López, que siempre me aconsejaba a seguir estudiando, porque muchas veces me vio cansada, estresada, agotada a punto de dejar la universidad, y nunca dejo de alentarme a seguir con mi carrera profesional y siempre pedirle dirección a Dios en todo lo que realice.

PAOLA ALEXANDRA CHACÓN MENA

AGRADECIMIENTO

Estoy agradecido con Dios por la oportunidad de realizar mis estudios de educación superior. A mi esposa Leyla por el invaluable y constante apoyo, así como a La iglesia de Jesucristo de los santos de los últimos días por su apoyo financiero, A mi familia por la motivación a ingresar a este centro de estudios.

A mis amigos y compañeros de clase por el esfuerzo en los trabajos de equipo realizados durante estos años en las diversas clases, a los licenciados y catedráticos por su paciencia y dedicación en que sus alumnos entiendan todos sus conocimientos para que puedan ser aplicables en sus trabajos o empresas propias, y por último a mi jefe en mi trabajo actual por motivarme y darme el tiempo necesario para salir adelante con mis proyectos y trabajos de clase.

Al Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) por brindarnos las herramientas necesarias para culminar correctamente nuestro proyecto de graduación.

JEFERSON SAMUEL ROSA REYES

Mi agradecimiento en primero lugar sin duda alguna es para Dios porque sin él no habría podido hacerlo, es el quien determina que cosas han de pasar en la vida del ser humano y en mi caso él lo ha hecho de una manera tan hermosa, a mis padres, esposo e hijos por su incondicional apoyo en las buenas y en las malas. A mi asesor de proyecto de graduación José Tráncito Mejía Alvarenga que con sus consejos en base a sus conocimientos ayudó de gran manera en este proceso, brindando apoyo continuo para la mejora del desarrollo de la investigación. Sin dejar a un lado al equipo de trabajo que tuve con Paola Chacón y Jeferson Rosa por su contribución y aplicación de conocimientos en este proyecto de investigación y que concluyó con éxito. A la universidad CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO (CEUTEC) donde no me arrepiento de haber tomado la decisión de estudiar aquí, ya que me he formado y he obtenido la mejor enseñanza.

MARÍA DE LOS ÁNGELES NÚÑEZ RODRÍGUEZ

Agradecida primeramente con Dios, que fue él quien me dio la fortaleza y me impulso a seguir adelante con mi carrera a no darme por vencida, aunque el camino se torne difícil, siempre tener fe y confiar en que los planes de Dios para con sus hijos son los mejores, le doy gracias a mis padres por estar ahí cuando los necesito, en especial a mi madre Norma Mena quien ha sido mi mayor ejemplo a seguir, le doy gracias por regañarme y hablarme fuerte cuando lo necesite, esas palabras para seguir adelante, por alentarme cuando yo sentía que no podía más, por haberme formado con valores, a mis hermanos mayores, porque que siempre están dispuestos a ayudarme y a brindarme consejos para no tropezar , agradecida porque ellos son el motor de mi vida, Agradezco también a cada uno de mis amigos que me alentaron a culminar mi meta.

Al nuestro distinguido asesor de proyecto, Lic. José Tráncito Mejía Alvarenga quien con sus conocimientos y apoyo nos guio a través del periodo con el proyecto para alcanzar los resultados que buscaba.

Al Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) por brindarnos las herramientas necesarias para culminar correctamente nuestro proyecto de graduación.

A cada uno de los docentes que fueron piezas fundamentales para nuestra formación como profesionales

PAOLA ALEXANDRA CHACÓN MENA

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo de investigación muestra un planteamiento del problema definido como gestión de las organizaciones, de las MiPymes en Tegucigalpa, encerrando el ello antecedentes, variables de investigación, preguntas de investigación; también se exponen los objetivos (general y específicos) mostrando la ruta que la investigación seguirá para lograr lo propuesto inicialmente.

El macroentorno fue basado en el análisis de PESTEL, esta técnica que ayuda a conocer posibilidades y donde se conozcan los riesgos y beneficios, esta herramienta es utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a cada una de las empresas; estos factores son: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos, legales y de competitividad empresarial.

El microentorno fue basado mediante el estudio de las 5 fuerzas de Porter, con la finalidad de guiar a las MiPymes para obtener un buen posicionamiento y ayudarles a reestructurar las reglas dentro de la industria.

Las teorías de sustento que muestra este proyecto de investigación se basan a la necesidad que tiene el empresario de conocer su entorno organizacional, con el fin de orientar adecuadamente las actividades necesarias productivas para el desarrollo empresarial y que puedan alcanzar un nivel de productividad deseado según las exigencias del mercado nacional e internacional que se respaldan en la gestión de las organizaciones, de las MiPymes en Tegucigalpa.

Por sus características el diagnóstico tiene un carácter de resultado y al mismo tiempo de proceso, dentro del diagnóstico los elementos más comunes que encontramos según diferentes investigaciones es que es sistemático, dinámico, profundo e integral.

Palabras Clave: Gestión – MiPymes – Organizaciones – Análisis

ABSTRACT

The following research work shows an approach to the problem defined as management of organizations, of the MSMEs in Tegucigalpa, enclosing the background, research variables, research questions; the objectives (general and specific) are also exposed, showing the route that the research will follow to achieve what was initially proposed.

The macro environment was based on the PESTEL analysis, this technique that helps to know possibilities and where the risks and benefits are known, this tool is used to identify the macro (external) forces that affect each of the companies; these factors are political, economic, sociocultural, technological, ecological, legal and business competitiveness.

The microenvironment was based on the study of Porter's 5 forces, in order to guide MSMEs to obtain a good position and help them restructure the rules within the industry.

Sustenance theories shown in this research project are based on the need of the entrepreneur to know their organizational environment, in order to properly guide the necessary productive activities for business development and that they can achieve a desired level of productivity according to the demands of the national and international market that are supported by the management of the organizations, the MSMEs in Tegucigalpa.

Due to its characteristics, the diagnosis has a character of result and at the same time of process, within the diagnosis the most common elements that we find according to different investigations is that it is systematic, dynamic, deep and comprehensive.

Key Words: Management - MSME - Organizations - Analysis

ÍNDICE GENERAL

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC	I
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.....	II
DERECHOS DE AUTOR.....	IV
CENTRO DE RECURSOS PARA	V
DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN EJECUTIVO	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVI
GLOSARIO.....	XVII
I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
2.1 Antecedentes.....	5
2.2 Planteamiento del Problema de Investigación.....	7
2.2.1 Enunciado del problema.....	8
2.2.2 Formulación del problema	9
2.3 Preguntas de Investigación	10
2.4 Variables de Investigación.....	11
2.5 Justificación	11
2.6 Delimitación de la Investigación	13
III. OBJETIVOS.....	14
3.1 Objetivo General.....	14
3.2 Objetivos Específicos	14
IV. MARCO TEÓRICO	15
4.1 Análisis de la Situación Actual.....	15

4.1.1. Macroentorno	15
4.1.1.1. Factores Políticos	17
4.1.1.2 Factores Económicos.....	19
4.1.1.3 Factores Socioculturales.....	21
4.1.1.4 Factores Tecnológicos.....	24
4.1.1.5 Factores Ecológicos.....	25
4.1.1.6 Factores Legales	25
4.1.1.7 Factores de Competitividad Empresarial	26
4.1.2 Microentorno	29
4.1.2.1 Rivalidad Entre Competidores	32
4.2 Teorías del Sustento.....	36
4.2.1 Teoría 1. Teoría del sistema organizacional.....	36
4.2.1.1 Especialización del trabajo.....	36
4.2.1.2 Departamentalización.....	38
4.2.1.3 Cadena de mando	38
4.2.1.4 Extensión de control.....	39
4.2.1.5 Centralización y descentralización.....	40
4.2.1.6 Estrategia organizacional	41
4.2.1.7 Definición: cultura organizacional	42
4.2.1.8 Culturas fuertes versus culturas débiles	43
4.2.1.9 Funciones de la cultura.....	44
4.2.1.10 Estrategia océano azul.....	45
4.2.1.11 Cuadro estratégico.....	47
4.2.1.12 Esquema de las cuatro acciones	48
4.2.1.13 Reconstrucción de las fronteras del mercado.....	49
4.2.1.14 Sostenibilidad y renovación de la estrategia del océano azul	51
4.2.2 Teoría 2. Teoría del Liderazgo Organizacional	52
4.3 Conceptualización.....	57
4.3.1 Dirección Estratégica	57
4.3.2 Gestión De Mercadeo.....	58
4.3.3 Gestión Financiera.....	58
4.3.4 Gestión de Recurso Humano.....	58
4.3.5 Gestión de Producción	59
4.3.6 Gestión De Operaciones.....	60
4.3.7 Gestión de la Asociatividad y el Entorno.....	61

V. METODOLOGÍA Y PROCESOS	64
5.1 Tabla de Congruencia Metodológica	64
5.1.1 Tabla de Operacionalización de Variables	65
5.2 Enfoque y Métodos	67
5.3 Alcance de la Investigación	68
5.4 Diseño de la Investigación	69
5.4.1 Población y Muestra	69
5.4.1.1 Población.....	70
5.4.1.2 Tipo de muestra.....	70
5.4.1.3 Muestra.....	72
5.5 Unidad de Análisis y Respuesta.....	74
5.5.1 Unidad de Análisis	74
5.5.2 Unidad de Respuesta	74
5.6 Técnicas e instrumentos aplicados.....	74
5.6.1 Instrumentos	74
5.6.2 Cuestionario	74
5.7 Fuentes de Información	75
5.7.1 Fuentes Primarias	76
5.7.2 Fuentes Secundarias	76
5.8 Cronograma de Trabajo	77
VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS	78
6.1 Variables Demográficas.....	78
6.1.1 Edad.....	78
6.1.2 Género	79
6.1.3 Dueño o Gerente.....	80
6.2 Dirección Estratégica	80
6.2.1 ¿Su empresa durante esta crisis manejo una productividad?	80
6.2.2 ¿Su producto o servicio tiene alta competitividad en el mercado donde se encuentra?.....	81
6.2.3 ¿Tiene su empresa una visión estratégica definida?.....	82
6.2.4 ¿Tiene su empresa una misión estratégica o metas establecidas por escrito?	82
6.3 Gestión del mercadeo.....	83
6.3.1 ¿La Calidad de su producto o servicio es reconocida por sus clientes?	83
6.3.2 ¿Su producto o servicio tiene una imagen de marca en el mercado?	84
6.3.3 ¿La empresa tiene definido el Mercado meta?.....	85

6.3.4 ¿Sus clientes son leales a sus productos o servicios?.....	85
6.4 Gestión financiera	86
6.4.1 ¿La empresa cuenta con financiamiento?.....	86
6.4.3 ¿La empresa ha obtenido ganancias después del pago de impuestos?	88
6.4.4 ¿La empresa tiene actualizados los estados financieros?	89
6.5 Gestión de recurso humano.....	90
6.5.1 ¿La empresa tiene un sistema de cultura organizacional establecidos en su organización?	90
6.5.2 ¿Tiene la empresa un método para la medición de desempeño del personal? 90	
6.5.3 ¿La empresa tiene un Perfil por empleado según funciones?	91
6.6 Gestión de la producción	92
6.6.1 ¿La empresa Maneja un alto inventario en stock de materias primas suficientes para suplir las necesidades de sus clientes?	92
6.6.2 ¿Está al tanto de los últimos recursos tecnológicos que su empresa puede utilizar para sus operaciones?.....	93
6.6.3 ¿Tiene la empresa la logística (bodega, vehículos) necesario para el logro de metas establecidas?	93
6.6.4 ¿Las instalaciones que tiene la empresa son lo suficientemente amplias para las actividades realizadas?.....	94
6.7 Gestión de operaciones	96
6.7.1 ¿Cuenta la empresa con un reglamento interno para el control de personal? 96	
6.7.2 ¿La empresa realiza una planificación de sus operaciones cada:	96
6.7.3 ¿Tiene la empresa un plan para la integración del personal en sus áreas de trabajo?	97
6.7.4 ¿El área de marketing cumple con las funciones correctas?	98
6.8 Gestión de la asociatividad y el entorno	99
6.8.1 ¿Al participar en sociedades comerciales mantiene su independencia y autonomía gerencial?.....	99
6.8.2 ¿Tiene la empresa relaciones con sociedades comerciales?.....	99
6.8.3 ¿Ha participado en los últimos meses de programas de cooperación comercial?	100
6.8.4 ¿Por medio de relaciones comerciales ha adquirido conocimientos para su uso en la empresa?	101
VII. CONCLUSIONES	102
VIII. RECOMENDACIONES.....	104
IX. FUENTES BIBLIOGRAFICAS	106

X. ANEXOS.....	110
10.1 Anexo 1: Cuestionario	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 línea de Tiempo Evolución del Proceso Administrativo	5
Figura 2.2 Diagrama Sagital de Variables.....	11
Figura 4.1 Análisis PESTEL	16
Figura 4.2 Actores En El Microentorno	30
Figura 4.3 Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.....	32
Figura 4.4 Ventajas y factores que elevan costos de especialización en el trabajo.....	37
Figura 4.5 Esquema de jerarquía en una extensión de control	39
Figura 4.6 Ventajas y desventajas de la centralización y descentralización.	41
Figura 4.7 Preguntas para cuestionar la estrategia lógica.....	48
Figura 4.8 Esquema de relación entre comportamiento de trabajo y apoyo.....	54
Figura 4.9 Relación entre estilo de gerente y madurez del subordinado.....	55
Figura 5.1 Clasificación de las técnicas de muestreo según Naresh Malhotra.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1	23
Indicadores de Mercado Laboral, según Dominio.....	23
Tabla 4.2	27
Tabla 4.3	30
Elementos del Microentorno	30
Tabla 4.4.....	33
Rivalidad Entre Competidores	33

Tabla 4.5	34
Características de un grupo de proveedores poderosos	34
Tabla 4.6	39
Ventajas y desventajas de las extensiones de Control.....	39
Tabla 4.7	42
Tipos de reestructuración según estrategia definida.....	42
Tabla 4.8	43
Características de una cultura organizacional	43
Tabla 4.9	44
Funciones de la cultura organizacional	44
Tabla 4.10	47
La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul.....	47
Tabla 4.11	55
Estilos de Liderazgos y Conceptualizaciones de un líder.....	56
Tabla 4.12	59
Definición de las Funciones de la Administración de Recursos Humanos	59
Tabla 4.13	62
Matriz Asociatividad y Cooperación	62
Tabla 5.1	64
Tabla de Congruencia Metodológica.....	64
Tabla 5.1.1	65
Tabla de Operacionalización de Variables	65
Tabla 5.1	70
Pasos del proceso de muestreo	70
Tabla 5.2	73
Número de muestra de las micro, pequeñas y medianas empresas en Tegucigalpa.....	73
Tabla 5.2	73

Número de muestra de las micro, pequeñas y medianas empresas en Tegucigalpa.....	73
Tabla 5.8.....	77
Cronograma de actividades para la ejecución de la propuesta de proyecto.	77
Tabla 6. 1	78
Resultados de pregunta 1- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa.	78
Tabla 6.4.....	80
Resultados de pregunta 4- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	80
Tabla 6.7.....	82
Resultados de pregunta 7- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	82
Tabla 6.8.....	83
Resultados de pregunta 8 - Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	83
Tabla 6.9.....	84
Resultados de pregunta 9- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	84
Tabla 6.10.....	85
Resultados de pregunta 10- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	85
Tabla 6.11	85
Resultados de pregunta 11- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	85
Tabla 6.12.....	86
Resultados de pregunta 12- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	86
Tabla 6.13.....	87

Resultados de pregunta 13- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	87
Tabla 6.14	88
Resultados de pregunta 14- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	88
Tabla 6.15	89
Resultados de pregunta 15- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	89
Tabla 6.16	90
Resultados de pregunta 16- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	90
Tabla 6.17	90
Resultados de pregunta 17- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	90
Tabla 6.18	91
Resultados de pregunta 18- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	91
Tabla 6.19	92
Resultados de pregunta 19- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	92
Tabla 6.20	93
Resultados de pregunta 20- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	93
Tabla 6.21	93
Resultados de pregunta 21- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	93
Tabla 6.22	94
Resultados de pregunta 22- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	94

Tabla 6.23	95
Resultados de pregunta 23- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	95
Tabla 6.24	96
Resultados de pregunta 24- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	96
Tabla 6.25	96
Resultados de pregunta 25- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	96
Tabla 6.26	97
Resultados de pregunta 26- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	97
Tabla 6.27	98
Resultados de pregunta 27- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	98
Tabla 6.28	99
Resultados de pregunta 28- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	99
Tabla 6.29	99
Resultados de pregunta 29- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	99
Tabla 6.30	100
Resultados de pregunta 30- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	100
Tabla 6.31	101
Resultados de pregunta 31- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Crecimiento Económico Centroamericano	20
Gráfico 4.2, Porcentaje de la Población en Edad de Trabajar (PET), según sexo.....	22
Gráfico 3. 4.3, Tasa de Participación Nacional, Según Sexo	22
Gráfico 4.4, Porcentaje de Ocupados, por rangos de edad	23
Gráfico 6.11 Lealtad a los productos.....	86
Gráfico 6.12 Financiamiento de MiPymes	87
Gráfico 6.13 Ingresos y egresos	87
Gráfico 6.14 Ganancias después de impuestos.....	88
Gráfico 6.15 Estados financieros actualizados	89
Gráfico 6.16 Cultura organizacional	90
Gráfico 6.18 Perfil de puestos de trabajo	91
Gráfico 6.19 Stock de inventarios	92
Gráfico 6.20 Conocimiento de recursos tecnológicos	93
Gráfico 6.21 Logística	94
Gráfico 6.22 Instalaciones físicas.....	94
Gráfico 6.23 Recurso humano capacitado	95
Gráfico 6.24 Reglamento Interno	96
Gráfico 6.25 Planificación operacional	97
Gráfico 6.26 Integración del personal	97
Gráfico 6.27 Marketing operacional.....	98
Gráfico 6.28 Independencia y autonomía.....	99
Gráfico 6.29 Relación en sociedades comerciales.....	100
Gráfico 6.30 Programas de cooperación comercial.....	100
Gráfico 6.31 Conocimientos adquiridos	101

GLOSARIO

MIPYME: Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Gestión Organizacional: Es responsable de definir procesos y promover el control y la asignación adecuada de recursos, ya sean financieros, materiales, tecnológicos o humanos.

Métodos Organizativos: Se basan en el trabajo personal, recursos humanos. basado en modelos matemáticos, tecnológicas y también con las situaciones empresariales. busca acogerse a las necesidades que se generan en el ambiente y al cambio continuo en sus procesos y tecnologías.

INE: Instituto Nacional de Estadística

PIB: Producto Interno Bruto

CONAMIPYME: Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Comercio Móvil: Se define como la compra y venta de productos y servicios a través del uso de dispositivos móviles inalámbricos. El comercio móvil es considerado la próxima generación de comercio electrónico y la tecnología en particular permitirá a los usuarios realizar sus compras a través de Internet sin una terminal bancaria.

Operacionalización de Variables: Constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado.

I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como propósito principal conocer y describir la gestión de las organizaciones de las MiPymes en Tegucigalpa basado en el análisis PESTEL, mostrando así a las organizaciones, como determinar y gestionar el funcionamiento de su estructura empresarial externa e interna, elaborado por etapas que muestran aspectos relevantes del tema de investigación.

Capítulo II: Se muestra los antecedentes del tema de investigación, en el mismo está el planteamiento del problema: se basa en conocer la gestión organizacional actual de las empresas, esta nos permite tener una visión de una perspectiva de prevención y poder sostenerse en el mercado, en este mismo espacio se define la formulación del problema donde destaca que muchas empresas no aplican procesos de estudios de mercado, como la falta de liderazgo y poca autonomía que podría resumirse en una planeación estratégica escasa y sumándole la falta de ayuda por parte del gobierno.

También contiene las variables de investigación como puntos de medición, la justificación y finalmente la delimitación de la investigación, considerando aspectos geográficos.

Capítulo III: Se presenta el objetivo general de la investigación, siendo la intención principal que se quiere lograr, y los objetivos específicos que indican el que, como y para que del estudio.

Capítulo IV: Se presenta el marco teórico de la investigación en el cual se reflejan los antecedentes que están sustentados por teorías científicas que respaldan las definiciones incluidas. Donde plantea la situación actual como el macroentorno y los temas de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos, legales y de competitividad empresarial.

En este mismo capítulo se muestra el microentorno, donde se consideran las fuerzas más cercanas de la empresa como ser: proveedores, amenazas de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes y posibles nuevos productos sustitutos. Sin olvidar mencionar que en este capítulo contienen las teorías de sustento

como el conglomerado de teorías que vienen a amparar los argumentos utilizados en la investigación, tales como:

Teoría de sistema organizacional; el cual nos describe sobre la especialización del trabajo que consiste en describir el grado en que la actividad de la organización se subdivide en puestos de trabajo en una serie de pasos, es decir que empieza por un individuo y termina en uno distinto con el fin de agrupar tareas comunes que se puedan coordinar a esto se le llama departamentalización. También esta teoría de sustento nos menciona sobre la cadena de mando que se refiere a una ininterrumpida de autoridad que se extiende de la parte superior de una organización hasta niveles inferiores y aclara quien debe de reportarse con quien, según la extensión de control que determina el número de gerentes y niveles que debe de tener la misma.

La centralización y descentralización nos dice el grado en que se toman las decisiones ya sea en un solo punto de la organización o se transfiere hacia los gerentes más cercanos de la acción con la finalidad del cumplimiento de las metas basadas en su estrategia organizacional, cabe mencionar que la cultura organizacional es parte fundamental de la organización ya que se refiere a un sistema de significado compartido y aceptado por los miembros del cual se distingue una organización de otra y que la hace una compañía cada vez más fuerte ya que existe una mayor influencia y con este un mayor compromiso.

La estrategia océano azul menciona que la competencia empresarial es uno de los factores del microentorno que puede determinar el éxito del negocio como también puede determinar decidir el curso de la empresa, refiriéndose al tema de la competencia y sugiere establecer un precio comparado con el de sus competidores, ubicándose en un lugar distinto o cerca creando así producto sustituto para competir con sus rivales, o creando cuadros estratégicos ofreciendo nuevas alternativas como valores agregados. Tomando en cuenta que variables se deben reducir, crear, incrementar y eliminar y que son preguntas que se deben cuestionar al momento de crear estrategias para un modelo de negocios.

Una vez que este definida la estrategia del modelo de negocios se debe de reconstruir las fronteras del mercado para poder alejarse y diferenciarse de la competencia ya sea por la vía de exploración de industrias alternativas, explorar grupos estratégicos de cada sector o explorar la cadena de compradores, donde despertara el sentido de envidia

de los antiguos competidores de ingresar a ese nuevo mercado pero que con la creación de la estrategia de océano azul conlleva la creación de barreras contra la imitación que puede durar entre diez a quince años sin sufrir problemas importantes.

Teoría de liderazgo organizacional; basado en los últimos años los gerentes han buscado de la mejor manera ser buenos líderes para gestionar las actividades eficazmente de la organización y alcanzar las metas y satisfacción para todos.

Esta teoría se basa en las conductas laborales y de relación las cuales son la fuente de apoyo y soporte para la conducta gerencial donde en las últimas décadas se ha visto afectadas las micro, medianas y pequeñas empresas por la carencia de liderazgo que tienen los gerentes; la conducta laboral y la conducta de relaciones son tipos de conductas que tienden a variar en los gerentes según el entorno a la situación en que se encuentre por lo que se puede decir que no hay un mejor estilo para el manejo de colaboradores, pero si un estilo para cada situación distinta.

Dentro del mismo capítulo IV se encuentra la conceptualización de cada variable de estudio: dirección estratégica, gestión de mercado, gestión financiera, gestión de recurso humano, gestión de producción, gestión de operaciones y la gestión de asociatividad y el entorno.

Capítulo V: La metodología comprende el nivel de diseño de investigación como la población y algunos criterios de selección, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos, procesamiento y recolección datos obtenidos. Cada variable contiene indicadores independientes que ayudan con la creación del cuestionario o instrumento de consulta. En el caso de esta investigación es un enfoque cuantitativo ya que consiste en la recolección de datos por medio de encuestas para descubrir preguntas de investigación en el proceso de interpretación en gráficas, con el fin de obtener un resultado completo examinando el comportamiento de los individuos y la manera en que perciben acontecimientos o situaciones que los rodean, estudiando sus ideas y su manera de interpretar los hechos. Por lo que genera inferencias de ambos tipos.

Siguiendo el orden se encuentra el alcance de esta investigación que es de tipo exploratorio ya que se enfoca en el objetivo general y en los objetivos específicos, la investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características y basados en las variables de la gestión de las organizaciones de las MiPymes en Tegucigalpa.

Posteriormente está el diseño de investigación, el que se planteó no experimental de tipo transversal; la población de investigación lo conforman 26,521 micro, medianas y pequeñas empresas de Tegucigalpa, y su muestra de estudio lo integran 120 micro, medianas y pequeñas empresas.

En el mismo capítulo se encuentra la unidad de análisis y respuesta, las técnicas e instrumentos aplicados, donde se selecciona el cuestionario como medio para obtener la información necesaria en la investigación, mediante su aplicación vía online.

Capítulo VI: Se muestran los resultados de la encuesta y su análisis correspondiente sobre la investigación realizada, se exponen de manera gráfica con ayuda de tablas para una fácil comprensión.

Capítulo VII: Se expone las conclusiones que son los hallazgos encontrados como resultado de la investigación y están en correspondencia con los objetivos específicos.

Capítulo VIII: Se expone las recomendaciones que son propuestas a seguir, las que se analizaron en base a las conclusiones y al estudio de los resultados finales de todo el proceso, así mismo la bibliografía de referencias utilizadas para realizar la presente investigación y por último los anexos, los cuales contienen documentos que complementan la investigación.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

Considerando los constantes cambios que enfrenta la humanidad, es necesario estudiar los aspectos que involucran a esta de manera positiva o de manera negativa según su historia.

La gestión organizacional es primordial para las empresas hoy en día ya que representa los cimientos para la ejecución y potenciación de una empresa con el fin de lograr los objetivos propuestos de una forma eficiente.

La presente figura 2.1 muestra la siguiente cronología de la revolución industrial desde finales del siglo XIX hasta mediados de la década de los noventa con la economía basada en los conocimientos.



Figura 2.1 línea de Tiempo Evolución del Proceso Administrativo

Fuente: (Muñoz, 2009)

Sánchez (2014) dice:

Por lo mismo existen algunas dificultades al remontarse al origen de la historia de la administración. Algunos escritores remontan el origen de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos, constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas empresas preindustriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas para hacer frente a las aplicaciones de la administración sistemáticamente (p.7)

Dicho lo anterior surgieron las innovaciones en la administración, proporcionando herramientas para el planteamiento y el control de una organización surgiendo así el nacimiento formal de la administración de una manera más eficiente.

Mill (XXI) Reflexiona: En el siglo XXI inicia con grandes avances tecnológicos y científicos, se caracteriza por la globalización de la economía, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas y múltiples estilos de gestión como de sus avances administrativos, esto debido a la robotización de plantas y digitalización de datos computarizados en tiempo y forma, por lo que la gestión empresarial toma gran importancia para el logro de las metas establecidas y competitividad de una empresa.

La administración fue evolucionando a medida que las organizaciones fueron convirtiéndose complejas y competitivas logrando incorporar todos los recursos de la empresa, logrando su alcanzar objetivos de la empresa por medio de las aplicaciones en gestiones operativas modernas.

Torres (2015) dice:

Un mundo en evolución constante es el presente que viven los individuos y las organizaciones. Empresas locales, antes exitosas, se extinguen. Otras perduran, o

mejor dicho evolucionan mediante fusiones, adquisiciones, o Joint-ventures. Estas organizaciones antes de carácter netamente local son ahora empresas nacionales, regionales, o incluso adquieren estatus global. Evolucionar o morir es una ley natural en el mundo de los negocios. Las organizaciones ante este escenario cambiante adoptan nuevas técnicas y métodos de administración. Es hora de que, ante la necesidad de satisfacer clientes más sofisticados, las organizaciones deben ser claras en su rumbo a seguir y en las estrategias que las llevaran al éxito (p.7)

Una organización está conformada por recursos financieros, físicos, tecnológicos, administrativos y el recurso más importante de todos: el capital humano. Los recursos tangibles son evaluados cuantitativamente y son la base de la contabilidad tradicional, no obstante, las personas poseen un capital humano que invierten en las empresas, este capital define actualmente el valor de una organización.

Las micro, pequeña y mediana empresas (MiPymes) actúan de un medio ambiente externo de cual se ve afectada. Los altos mandos de la organización deben de interpretarlo y tomar decisiones para que estas puedan maximizar las oportunidades y así minimizar los riesgos.

En la actualidad, la gestión organizacional se encamina a definir la acción, impacto y efecto de la integración de los procesos de una organización. La micro, pequeña y mediana empresa en Tegucigalpa basa sus operaciones en gestión organizacional visible en la toma de decisiones que generan condiciones para su existencia, supervivencia y prosperidad en el mercado local.

Por esta razón, la presente investigación sobre la gestión organizacional en el contexto de las micro, pequeña y mediana empresas en Tegucigalpa pretende reforzar información existente con el fin de motivar a las empresas e instituciones educativas para formar y desarrollar empresas para lograr su sostenibilidad.

2.2 Planteamiento del Problema de Investigación

En la ciudad en Tegucigalpa, la creación de MiPymes toma importancia a raíz de la necesidad de movimientos económicos importantes para el desarrollo social de la población de dicha ciudad.

La falta de empleo y la pobreza extrema en crecimiento en el territorio nacional ha dado lugar a mayor migración de la población a otros países, aunque Tegucigalpa es la capital y mayor centro económico no se escapa de esa realidad.

Por lo que, a falta de fuentes de ingresos, la ciudadanía opta la idea de construir su propia fuente de ingresos, sin embargo, son pocos los recursos necesarios para que se desarrolle este sector de empresas familiares. El gobierno alimenta la idea brindando recursos financieros optados por créditos, cajas rurales, capital semilla entre otros.

Pero la crisis actual genera incertidumbre a estas empresas por lo que esta investigación se basa en conocer la gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa.

2.2.1 Enunciado del problema

En la actualidad la gestión empresarial tiende a tener problemas significativos en las deficiencias por falta de asociatividad, influencias negativas de las variables del entorno y la falta de crédito y apoyo gubernamental.

(Rodríguez, 2004) señala:

Los siete problemas fundamentales que impiden el crecimiento de las MiPymes: coyuntura económica (problemas de recesión que producen disminución de ventas), acceso a financiamiento (tramitología y garantías exigidas), sistema tributario (carga impositiva demasiado alta), acceso a mercados (competencia desleal, contrabando, informalidad), legislación laboral (compleja y para lo cual no cuentan con el capital para contratar el personal adecuado), apoyo y funcionamiento del Estado (demora en los pagos, burocracia excesiva) y, finalmente, otros obstáculos (orden público y acceso a tecnologías) (p.3)

En la cita anterior se expone diversos problemas externos que una micro, pequeña y mediana empresa enfrentan en su trayecto de crecimiento, estas producen incapacidades

de desarrollo, ganancias, entre otros. En el siguiente párrafo se presentan desafíos internos que interfieren en el desarrollo operacional de las MiPymes.

Pérez Urrego (2004). Dice:

Este estudio concluye que los diez problemas centrales de las MiPymes son: poca realización de estudios de mercado, subutilización de la capacidad instalada, carencia de tecnología avanzada en procesos, falta de liderazgo y poca autonomía de los jefes para el logro de los objetivos, baja participación de los empleados en la planeación de las actividades de la empresa, escasa atención al proceso de selección e inducción del personal, carencia de motivación de los empleados, insuficiente información y conocimiento sobre los temas de actualidad, falta de herramientas para controlar la contaminación ambiental y aplicación nula de las técnicas de planeación de la producción (p.3)

Tal vez la falta de formación y de concientización de la gerencia y de empleados no puedan suplir las necesidades requeridas en los departamentos que tenga establecidos.

Esto se ve reflejado en la planeación en las diferentes áreas con las que cuenta la empresa, como el área comercial, financiera, entre otros, esto por la toma de decisiones sin previo análisis de las circunstancias que afronta la empresa. Además, de la falta de aplicación de una visión alcanzable y con una misión concreta bien definida con planes necesarios.

2.2.2 Formulación del problema

Expuesto lo anterior, si no se toman medidas oportunas para poder tener una buena gestión organizacional a las MiPymes tendrán pronósticos desalentadores como la falta de cultura organizacional puede crear confusiones a futuro sobre quien es la empresa y hacia dónde se dirige que se verán reflejadas en los resultados con las relaciones con sus clientes, proveedores, empleados etc.

La mala administración de una organización puede traerle problemas futuros ya que, si no se tiene establecido un buen plan estratégico de sus ingresos y egresos, los altos

mandos de la empresa pueden cometer los errores más comunes como la mezcla de sus gastos personales con los de la organización, a la vez esto trae problemas financieros a corto plazo por la mala planeación y la no determinación de los fondos operativos necesarios.

Al conocer la gestión operacional de las MiPymes en Tegucigalpa se pueden definir parámetros de decisiones prácticas para otras empresas del mismo sector en otras ubicaciones. Este estudio ayudará en el análisis de gestión en todos los ámbitos de la empresa a nivel nacional.

Las MiPymes en Tegucigalpa pueden hacer uso de los recursos de capacitación digital brindadas por las instituciones a las cuales se pueden afiliarse con el fin de impulsar mejoras de los procesos que se ejecutan para el cumplimiento de metas.

También este estudio de la gestión organizacional puede ser útil a aquellos nuevos estudiantes empresarios a encontrar de manera clara una investigación sobre gestiones en las áreas que la empresa más requiere énfasis para el logro de un rendimiento esperado desde la creación y recorrido de esta.

2.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo se describe la gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa?
2. ¿Cómo se describe la dirección estratégica en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa?
3. ¿Cómo se describe la gestión de mercadeo en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa?
4. ¿Cómo se describe la gestión financiera en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa?
5. ¿Cómo se describe la gestión del recurso humano en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa?
6. ¿Cómo se describe la gestión de la producción en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa?
7. ¿Cómo se describe la gestión de operaciones en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa?

8. ¿Cómo se describe la gestión de la asociatividad y en el entorno en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa?

2.4 Variables de Investigación

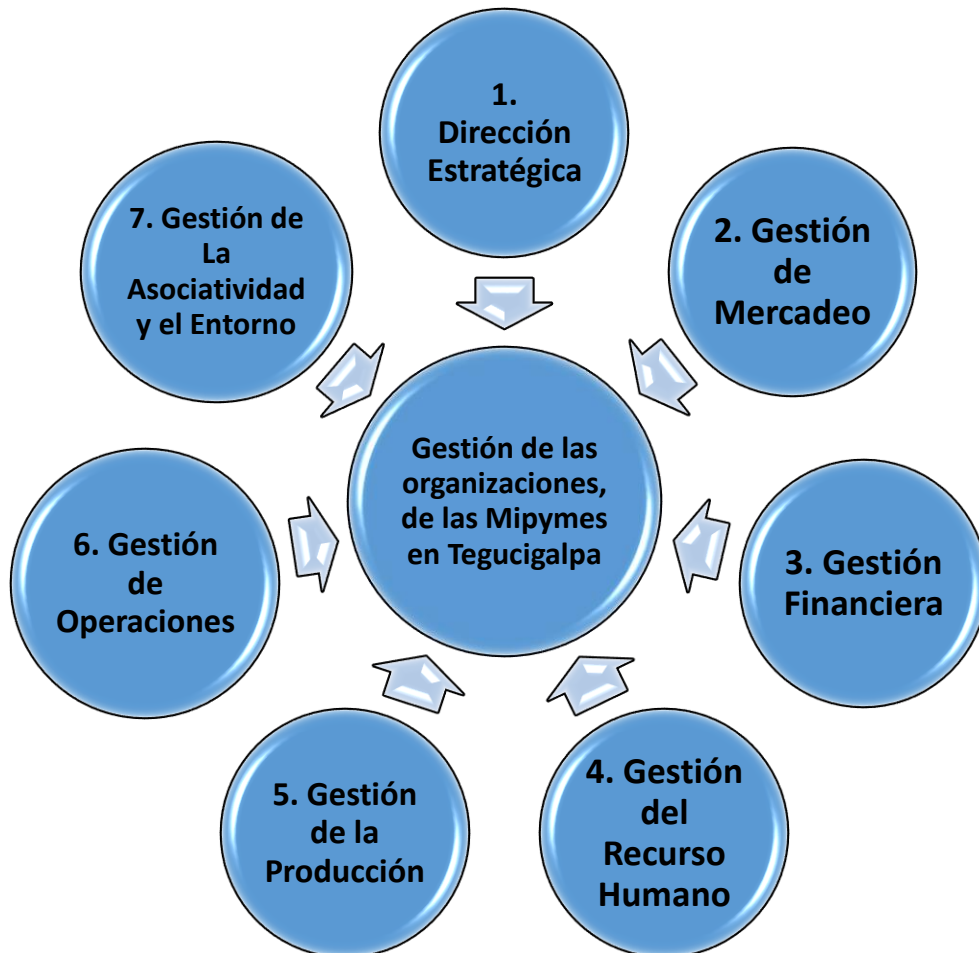


Figura 2.2 Diagrama Sagital de Variables

Fuente: (Propia, 2021)

2.5 Justificación

En los últimos años el tema de las MiPymes ha venido generando mucha importancia en el desarrollo social y económico, ganando una buena participación dentro del mercado en Tegucigalpa.

Hernández Sampieri (2014) dice que: Se debe plantear la justificación de una investigación mediante los siguientes criterios:

1. **Conveniencia.** Se refiere a que tan conveniente es la investigación, se considera que es de suma importancia ya que los resultados obtenidos son de referencia para las autoridades académicas del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), con el fin de que otros estudiantes que están finalizando sus estudios puedan reforzar su investigación para su formación superior.
2. **Relevancia social.** ¿Nos indica cual sería el impacto que tendría dentro de la sociedad? ¿De qué modo se obtendría la investigación? y cuál sería el alcance de la investigación? Los beneficios de esta investigación son para los estudiantes en su formación académica en las áreas administrativas y afines ya que podrá ser una guía y consultar este documento para enriquecer más sus conocimientos.
3. **Implicaciones prácticas.** La investigación tiene como propósito describir cuales son las gestiones organizacionales en varias áreas administrativas y propone a los nuevos estudiantes del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), conocer más de ellas para ampliar sus conocimientos y que en el futuro como nuevos administradores puedan poner en práctica en sus negocios de emprendimientos y en la gestión de las MiPymes.
4. **Valor teórico.** Cuál sería el aporte teórico de la investigación, cuál sería la contribución que dará esta investigación a otras áreas de conocimiento para ser explicados o entendidos.
5. **Utilidad metodológica.** Esta investigación ayudará como instrumento para recolectar o analizar datos, mediante a variables que están enfocadas a temas que pueden ayudar a una o varias áreas de la administración, es importante tener en cuenta que se pueden ir mejorando cada vez más según las necesidades de cada estudiante.

El propósito de esta investigación ayudará a tener información sobre cuáles son las gestiones organizacionales en el contexto de las micro, pequeña y mediana empresas en Tegucigalpa.

2.6 Delimitación de la Investigación

La investigación se realizó en las MIPYMES ubicadas en la zona central del País (Tegucigalpa) tomando una muestra de 120 empresas.

Realizando un análisis en algunas variables de gestión administrativa que tiene la micro, pequeña y mediana empresa, la cual se llevara a cabo en el periodo comprendido de abril a junio del año 2021.

La investigación se realizó considerando los siguientes aspectos:

- a) Criterio geográfico: Ciudad en Tegucigalpa, Honduras.
- b) Criterio temporal: Se llevó a cabo durante el periodo comprendido de abril a junio.
- c) Criterio de clasificación: Estudiantes de último año de estudio de la carrera de Administración de empresas CEUTEC

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Describir la Gestión de las organizaciones de las MiPymes en Tegucigalpa.

3.2 Objetivos Específicos

1. Describir la dirección estratégica desde el contexto de la gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa.
2. Describir la gestión de mercadeo desde el contexto de la gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa.
3. Describir la gestión financiera desde el contexto de la gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa.
4. Describir la gestión del recurso humano desde el contexto de la gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa.
5. Describir la gestión de la producción desde el contexto de la gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa.
6. Describir la gestión de operaciones desde el contexto de la gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa.

7. Describir la gestión de la asociatividad y el entorno desde el contexto de la gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Análisis de la Situación Actual

4.1.1. Macroentorno

Con el propósito de obtener información más amplia sobre aspectos externos que pueden afectar de manera positiva o negativa a la Gestión de las organizaciones, de las MiPymes en Tegucigalpa se eligió aplicar el análisis PEST, ya que este análisis muestra factores de fuerzas externas no independientes entre sí pero que de alguna manera están relacionados.

Según Kotler (2003) macroentorno consiste “en las fuerzas mayores de la sociedad que afectan al microentorno como; fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales” (p. 118).

El macroentorno se compone por variables que influyen en la organización y que no se pueden controlar, sin embargo, tienen un efecto decisivo sobre la organización, para lograr una mayor comprensión describimos cada factor de la siguiente manera:



Figura 4.1 Análisis PESTEL

Fuente: (Johnson, G., Scholes, K., Whittington., 2006)

1. **Políticos:** Hace referencia a los tipos de elementos que influencia a las empresas mediante leyes, políticas socioeconómicas gubernamentales, impuestos y medidas fiscales, como los requisitos para iniciar, fusionar y cualquier otro que rijan al sector empresarial como tal
2. **Económicos:** Se refiere a las fuerzas externas de la empresa que corresponden con el poder de compra de los consumidores, la capacidad de ahorro de las personas, los sectores de mayor inversión, políticas económicas etc.
3. **Socioculturales:** Este factor es muy importante a la hora de posicionar a una empresa ya que deben de conocer sobre sus clientes, esas personas que compran o usan sus servicios con el fin de ofrecer un servicio de calidad y satisfacer las necesidades de sus clientes.
4. **Tecnológicos:** Se puede decir que es el factor con mayor preponderancia en la actualidad ya que son enormes los avances tecnológicos en general que han surgido.
5. **Ecológicos:** Esta fuerza está relacionado con políticas de control ambiental, conservación del medio ambiente de flora y fauna, las empresas están involucradas

de alguna manera ya que transforman productos terminados por medio de materias primas y de procesos industriales.

6. **Legal:** Se refiere a las legislaciones, regulaciones o restricciones que rigen las actividades de una organización o ciudadano.
7. **Competitividad Empresarial:** Este se refiere a captar la mayor participación dentro del mercado, que en otras palabras significa establecerse como una organización fuerte con la capacidad de crecimiento en un mercado altamente cambiante.

4.1.1.1. Factores Políticos

El factor político es un tema sumamente importante en el ámbito social y organizacional ya que por medio de este se pueden ver variables favorables o desfavorables.

Según Philip Kotler (2003) el entorno político legal “consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad dada y los limitan” (p. 137).

Según constitución de la Republica de Honduras:

“**Artículo 1.** - Honduras es un Estado soberano e independiente, constituido como República democrática, para asegurar el goce de la libertad, la justicia, el bienestar social y económico y la superación individual y colectiva de sus habitantes.” (Constitución de Honduras, 1965, p.1).

“**Artículo 2.-** La soberanía reside originalmente en el pueblo y de éste dimanar todos los Poderes públicos, los que serán ejercitados por el Estado” (Constitución de Honduras, 1965, p.1).

“**Artículo 3.-** Los funcionarios del Estado no tienen más facultades que las que expresamente les confiere la ley” (Constitución de Honduras, 1965, p.2).

Todo acto que ejecuten fuera de la ley es nulo, y acarrea responsabilidad, ya que nadie puede estar por encima de La Ley.

Artículo 4.- El Gobierno es Republicano, democrático y representativo. Se ejerce por los Poderes complementarios e independientes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, y se fundamenta en el principio de la integración nacional.

La integración implica la participación de todos los sectores políticos, económicos y sociales en la administración pública, principio éste que las autoridades deben respetar, a fin de asegurar y fortalecer la nacionalidad hondureña y hacer viable el progreso de Honduras, basado en la estabilidad política y la conciliación nacional (Constitución de Honduras, 1965, p.2).

(BID) Enfatiza que:

Honduras a través de los años ha mostrado gran volatilidad, con los ciclos de actividad económica moviéndose en paralelo con los ciclos electorales. Se trata de un eterno comenzar, es decir, la tendencia de los gobiernos salientes a gastar en exceso para captar la simpatía de los votantes, heredando al nuevo gobierno la tarea de corregir el rumbo, descartar políticas y programas vinculados con el régimen anterior (para entonces desacreditado) y comenzar todo de nuevo.

Estas fallas no se pueden atribuir simplemente a la falta de determinación del Poder Ejecutivo, sino que involucra a otros órganos del Estado, ya que no existe una verdadera independencia de poderes (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) y sí una significativa confusión institucional de roles y funciones (p.227)

Considerando lo expuesto anteriormente, en Honduras se requiere de un liderazgo político y social con el fin de dar una dirección clara a la nación en general para inspirar confianza a todos los ciudadanos que quieran emprender como las micro, pequeña y mediana empresas (MiPymes) para lograr ser en el futuro empresas prometedoras y con una visión acerca de los beneficios.

4.1.1.2 Factores Económicos

Kotler (2003) Afirma: entorno económico “son mercados que requiere el poder de compra además de gente. Consiste en factores que afectan el poder de compra y los patrones de gastos de los consumidores” (Pág.137).

Este factor es el motor de la economía de un país, ya que tiene un impacto directo con la inversión, gastos y ahorros.

Según el BCH (2010-2014) Afirma que: juega un papel preponderante, como monitor y actor regulador del sistema financiero y sus respectivos mercados (a través de la política monetaria, crediticia y cambiaria) que brinde, por un lado, un marco financiero que permita el desarrollo armónico de los mercados financieros y su aporte a los planes de inversión para desarrollo del país, así como mantener el valor de la moneda y, por otro lado, propiciar volúmenes de liquidez (de circulante) que mantenga niveles aceptables de inflación.

Dentro de este marco, la estabilidad macroeconómica se considera como fundamento del ahorro interno y es uno de los lineamientos estratégicos del Plan de Nación, que la concibe como un elemento contribuyente al logro de los siguientes objetivos:

a) Elevar la tasa de crecimiento del PIB en términos reales a tasas superiores a la tasa de crecimiento de la población.

b) Reducir las vulnerabilidades económicas provenientes del sector externo, a través de una situación fiscal fortalecida, un sistema financiero sólido y una posición comercial y financiera equilibrada con el resto del mundo que permita aumentar sustancialmente la base de ahorro.

c) Lograr la coordinación en la formulación de las políticas económicas, que permitan alcanzar un nivel de inflación bajo y consistente con los demás objetivos y un tipo de cambio competitivo.

d) Fortalecer la demanda interna y recuperar los niveles de inversión pública y privada, mejorando el acceso a los mercados de capital, recursos y trabajo, como elementos fundamentales del fortalecimiento de la clase media.

El BM señala que América Latina y el Caribe es la región más afectada por la pandemia de la covid-19, lo que causó una caída de la economía de 6,7% en 2020. No obstante, el organismo apunta que este año repuntará un 4,4 %, aunque puede entrar un proceso acelerado que incremente la "desigualdad dentro y entre los países".

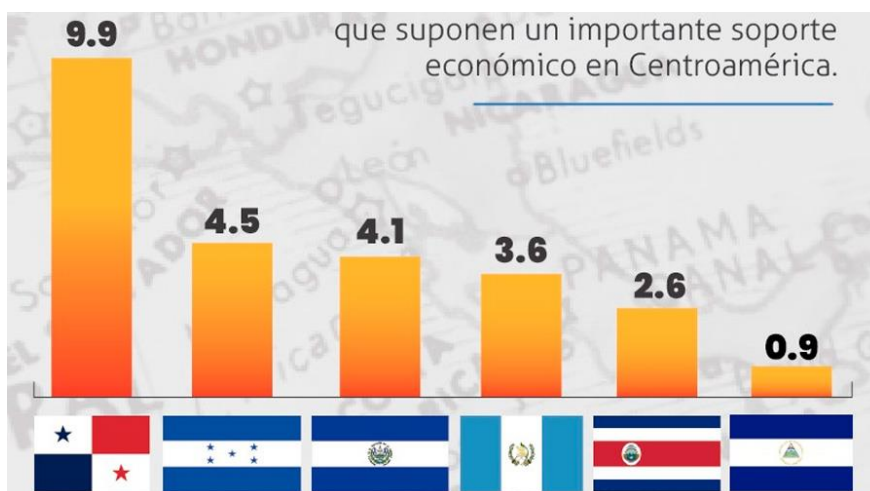


Gráfico 4.1: Crecimiento Económico Centroamericano

Fuente: (BM, 2021)

En la gráfica 1 evidencia que el Informe del Banco Mundial: Economía hondureña será la segunda de mayor crecimiento en Centroamérica en 2021, con un aumento del 4.5% de su producto interno bruto (PIB), el segundo mayor crecimiento en la región Centroamérica, según las perspectivas económicas del Banco Mundial (BM)

Según estadísticas mencionadas a pesar de que Honduras y América latina han sido golpeadas en diferentes sectores como ser: políticos, sociales, ambientales y naturales hay una esperanza de crecimiento económico que puede favorecer al sector de las micro, pequeña y mediana empresas (MiPymes) para nuevas oportunidades y favorecer a los ciudadanos generando nuevos empleos.

4.1.1.3 Factores Socioculturales

De acuerdo con las investigaciones sobre este factor el Instituto Nacional de Estadística indica que el total de la población de Honduras es de 9,425,053 millones de personas, de los cuales están conformados de la siguiente manera: hombres 4,587,019 y mujeres 4,838,034, de los que el 59.3% es el nivel de pobreza según el porcentaje de cada hogar y 4,220,294 personas (miles), de la población económicamente activa y que representa la fuerza laboral de Honduras para el año 2019. (INE, 26 de abril al 02 de mayo de 2021).

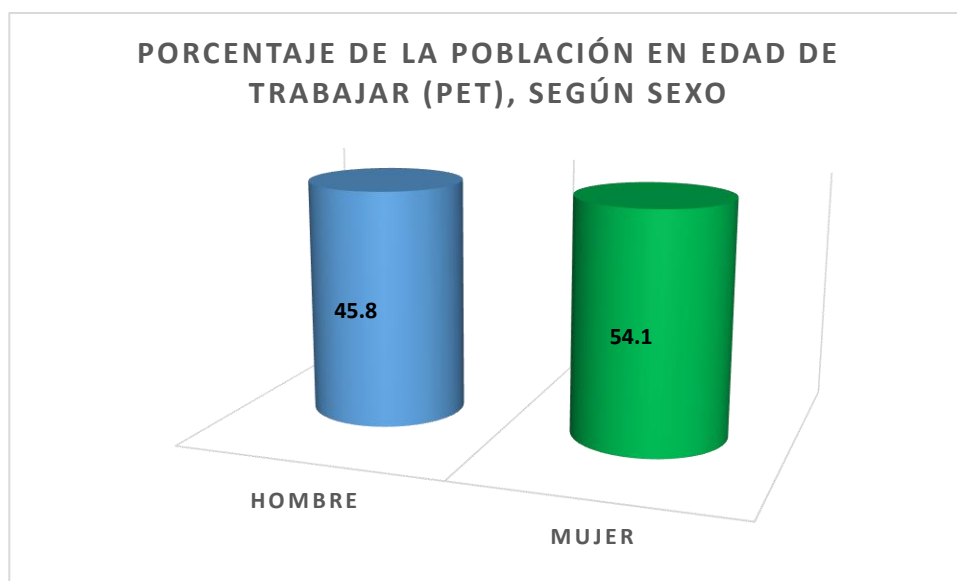


Gráfico 4.2 Porcentaje de la Población en Edad de Trabajar (PET), según sexo.

Fuente: (INE, 2020, p. 2)

La tasa de desempleo abierto en el año 2019 tuvo un 5.7% de los cuales el porcentaje entre los 12-30 años que no estudian ni trabajan es del 26.2%. Los resultados de la encuesta telefónica del 2020, muestra que en Honduras el 54.1% de la población en edad de trabajar (PET) son mujeres y el 45.8% son hombres. (INE, 2020).

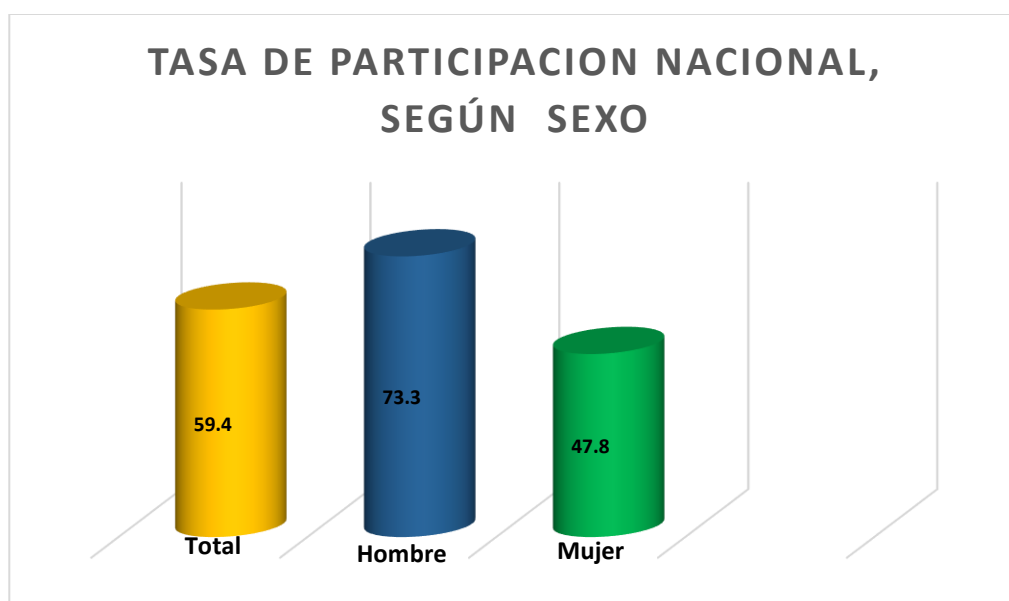


Gráfico 1. 4.3 Tasa de Participación Nacional, Según Sexo

Fuente: (INE, 2020, p. 2)

Tabla 4.1

Indicadores de Mercado Laboral, según Dominio

Indicadores de Mercado Laboral, según Dominio		
	Población edad de Trabajar	Población Económicamente
Dominio	(PET)	Activa (PEA)
Urbano	56.1	57.3
Distrito Central	11	11
San Pedro Sula	7.5	7.4
Resto Urbano	37.5	38.8
Rural	43.9	42.7

Fuente: (INE, 2020, p. 2)

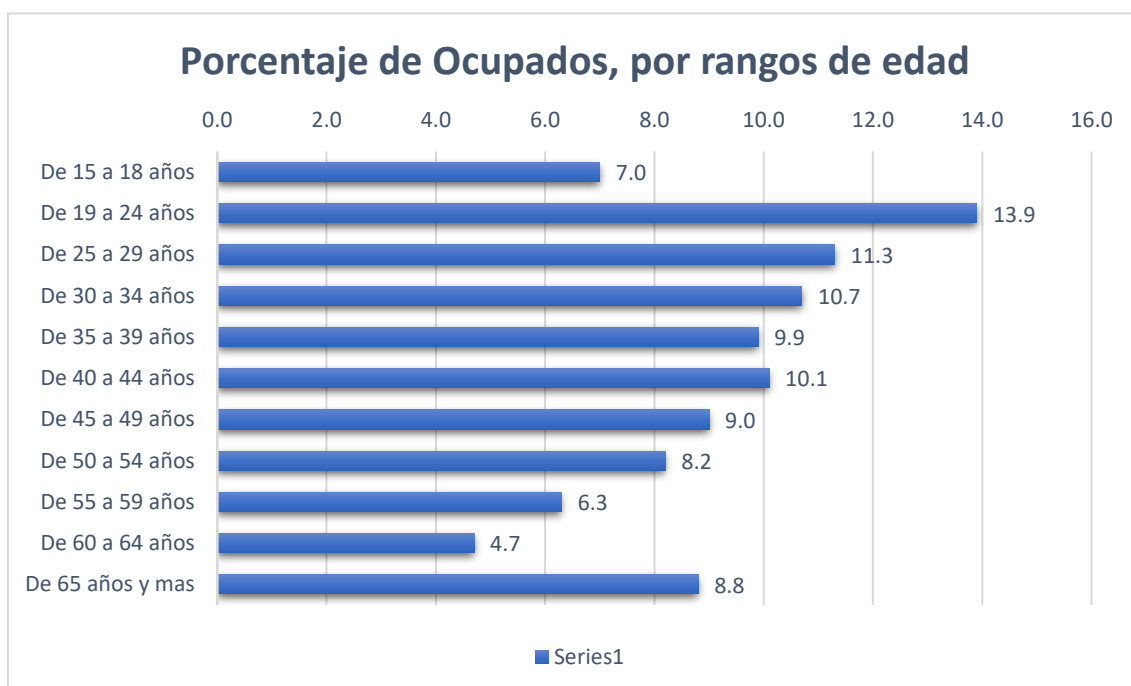


Gráfico 4.4 Porcentaje de Ocupados, por rangos de edad

Fuente: (INE, 2020, p. 2)

Lo antes mencionado son datos muy significativos ya que es necesario conocer cuáles son las cifras reales para abordar temas de posicionamiento por nichos de mercados para

las micro, pequeña y mediana empresas (MiPymes) que quieran introducir nuevas industrias de cualquier índole como de servicios.

4.1.1.4 Factores Tecnológicos

Mack (2014) directora de identificación de tendencias en JW T. aseveró que:

Estamos viendo que la tecnología se está convirtiendo en una posesión medular y una habilidad que todo mundo debe dominar, conforme se siguen arraigando los dispositivos en las vidas de los consumidores; y, conforme evolucionan la Web y nuestros gadgets o dispositivos, estamos llegando a un punto en el que se integran los mundos reales y cibernéticos con el mundo digital para convertirse en artículos más personalizados para cada usuario en particular (p.12).

Este es uno de los más drásticos, ya que es el que está sobresaliendo y cambiando metodologías antiguas de administrar una organización, así como para los consumidores. Son tantos los avances tecnológicos que muchas empresas han quedado fuera por el simple hecho de no aceptar los cambios constantes que están revolucionando a nivel mundial.

H., Heinz, W., & Mark, C., (2012,2008) mencionan que:

La tecnología, y en especial la de la información (TI), tiene un efecto penetrante en las organizaciones y los individuos. Internet posibilita las comunicaciones y el comercio de manera rápida y eficiente entre personas y organizaciones de todo el mundo. Aunque varía entre países, el acceso a internet sigue creciendo y proporcionando nuevas oportunidades que requieren una administración eficaz para ser aprovechadas al máximo. El comercio móvil o inalámbrico, los medios de comunicación social y el creciente uso de infraestructuras de TI que se albergan externamente son tendencias en aumento que crean oportunidades para nuevas formas de organización que requieren nuevas capacidades administrativas. (p. 11)

Estas nuevas tecnologías crean nuevas oportunidades de mercado, sin embargo, es un tema altamente costoso que los administradores tendrán que tomar las decisiones para implementarlas o no dentro de la organización con el fin de poder competir con un mercado altamente competitivo y es requerido analizar bien este factor que ya se considera como una de las ventajas competitivas.

4.1.1.5 Factores Ecológicos

Es un factor que no se le da la importancia debida ya que tanto el gobierno como la sociedad en general no se preocupan por mantener el entorno natural con los cuidados que requiere para mantener la flora y fauna.

H., Heinz, W., & Mark, C., (2012,2008) afirman que:

En su toma de decisiones, los administradores deben considerar los factores ecológicos. Por ecología nos referimos a la relación entre personas y otros seres vivos con su ambiente, la tierra, el agua y el aire, cuya contaminación preocupa significativamente a todas las personas. (p.42)

Con lo descrito anteriormente, es de suma importancia que los gerentes y la sociedad en general tomen conciencia del daño que se le está haciendo al medio ambiente, agravando aún más el cambio climático, por tal razón toda persona que desee crear una micro, pequeña y mediana empresas (MiPymes) debe de considerar la situación actual del medio ambiente creando así productos con procesos de producción limpios que puedan beneficiar un futuro a mediano y largo plazo con consecuencias positivas de las actividades de la organización.

4.1.1.6 Factores Legales

El factor legal se crea con la finalidad de que haya una regulación para las empresas desde su comienzo como en su proceso operativo y su terminación.

SIC, Republica de Honduras, & CONAMIPYME, señala que La legalidad de las empresas en Honduras ha enfrentado muchas dificultades que directa e indirectamente esto ha influido en el desarrollo de las empresas ya que un gran porcentaje carece de legalidad parcial o total. De alguna manera esto le afecta a la empresa ya que no posee de seguridad social para sus colaboradores, comercial ya que no posee créditos, capacitaciones, ya que no cuenta con un proceso de reclutamiento legalmente constituido en la secretaria de trabajo como también no posee un manual de políticas y procedimientos interno que pueda generarle seguridad ante cualquier situación futura que se presenten como por ejemplo despidos, salarios mínimos etc.

La situación actual de las micro, pequeñas y medianas empresas es que están divididas en dos que son las empresas formales e informales, por tal razón es necesario que las empresas con el fin de poseer todos los beneficios que la ley dispone puedan constituirse legalmente.

4.1.1.7 Factores de Competitividad Empresarial

Loyola (1994) argumenta:

Que la competitividad, en su aspecto más general, se refiere al desempeño comparativo de un país, región o industria respecto a otros. En su sentido más amplio, la competitividad es definida, explícita o implícitamente, como la habilidad de un país, región, industria o empresa para competir efectivamente en los mercados en que participa, a la vez que logra mejorías en los niveles de vida de la población, en el caso de países o regiones, o en sus beneficios económicos en el caso de la empresa en lo particular. (p.124)

Es de gran importancia que las organizaciones generen estrategias competitivas ya que la competencia es cada vez más intensa por lo tanto es necesario hacer una aplicación de diferentes herramientas de marketing para conseguir fortalecimiento y permanencia dentro del mercado haciendo uso correcto de una gestión estratégica.

Peteraf & Strickland (2012, 2008, 2003)

El atractivo de una estrategia que rinde una ventaja competitiva sustentable es el potencial para que la ventaja sobre los rivales sea duradera. Sin embargo, los administradores de cualquier compañía deben estar dispuestos y listos a modificar la estrategia en respuesta a los cambios en las condiciones del mercado, los avances en la tecnología, los nuevos movimientos de los competidores, las modificaciones en las necesidades de los clientes y el surgimiento de nuevas oportunidades e ideas para mejorar la estrategia (p.40).

Tabla 4.2

“Armas” comunes para competir contra rivales

Tipos de Armas Competitivas	Efectos Primarios
Descuento de Precios, ventas de liquidaciones, remates.	Reduce el precio (P), impulsa el volumen total de ventas y acrecienta la participación en el mercado, baja los márgenes de utilidad por unidad vendida cuando los recortes de precios son grandes o los incrementos en volumen de ventas son relativamente pequeños.
Cupones, publicidad de artículos en venta.	Incrementa el volumen de ventas unitarias y los ingresos totales, baja el precio (P), incrementa los costos unitarios (C), puede bajar los márgenes de utilidad por unidad vendida (P).
Publicidad de Características del producto o servicio, anuncios para mejorar la imagen o reputación de una compañía.	Impulsa la demanda del comprador, incrementa la diferenciación del producto y el valor percibido (V), incrementa el volumen total de ventas y la participación en el mercado puede incrementar los costos unitarios (C) o reducir los márgenes de utilidad por unidad vendida.
Innovación para mejorar el desempeño y calidad del producto.	Incrementa la diferenciación y el valor del producto (V), fortalece la demanda

	del comprador, actúa para impulsar el volumen total de ventas y participación en el mercado, es probable que eleve los costos unitarios (c).
Mejorar las características del producto o servicio o presentar otras nuevas, aumentar el número de estilos o modelos para ofrecer una mayor selección de productos.	Eleva la diferenciación y valor del producto (v) vigoriza la demanda del comprador y participación de mercado, impulsa el volumen total de ventas, a menudo incrementa los costos unitarios.
Elevar la personalización del producto o servicio.	Aumenta la diferenciación t el valor del producto o servicio (v), incrementa los costos por cambio de marca o producto, impulsa el volumen de ventas y los costos unitarios (c).
Formación de una mejor y más fuerte red de distribuidores.	Amplia el acceso a los compradores, impulsa el volumen total de ventas y participación del mercado, puede elevar costos unitarios (c).
Mejora de garantías, ofertas de financiamiento a intereses bajos.	Eleva la diferenciación y el valor del producto (v), incrementa los costos unitarios (c), incrementa los costos por cambio de marcas para el comprador, y eleva el volumen total de ventas y la participación de mercado.

Fuente: (Thompson, 2003-2012, p. 56)

La tabla 4.2 ofrece una muestra de los tipos de armas competitivas que pueden esgrimirse ante los rivales, junto con sus efectos primarios.

En la actualidad hay un alto grado de incidencia en el entorno competitivo empresarial, esto contribuye a que las organizaciones desarrollen capacidades, reformulen políticas, planteen estrategias y busquen asociarse para introducirse, mantenerse y aplicarse en el mercado.

Las empresas desarrollan sus actividades dentro de una realidad circundante: el entorno que condiciona considerablemente su funcionamiento. Entre las que se encuentran: el comportamiento del mercado, los costos, las innovaciones tecnológicas, aspectos sociales, culturales, políticos y legales. En estas circunstancias es donde la empresa debe procurar mantener el equilibrio.

La competitividad empresarial se interpreta en función de adquirir la mayor capacidad relativa para vender sus bienes o servicios, buscando, manteniendo y

umentando su cuota en los mercados ya sea nacional e internacional, adquiriendo así una excelente rentabilidad con la finalidad de asegurar un desarrollo sostenible.

Las MIPYMES en Tegucigalpa son de gran importancia para la economía del país ya que genera una gran cantidad de empleo, es por ello por lo que necesitan conocer y aplicar estrategias de crecimiento y competitividad que les permita adaptarse a cambios internos y externos, y así poder mantenerse en el mercado.

Sin embargo, al momento de elegir si es un producto o servicio se debe de analizar criterios que puedan ayudarle a competir ante rivales feroces que no dudarán en sacarlo del mercado por tal razón las micro, pequeña y mediana empresas (MiPymes) verán puesta arriba todos estos factores para generar la ventaja competitiva que todo administrador de empresas anhela, pero deben de tener una misión y visión muy bien establecido para poder lograrlo.

4.1.2 Microentorno

Según Kotler (2003) el término microentorno “se forma de las fuerzas más cercanas a la empresa, que participan la capacidad de satisfacer a los clientes, siendo estas: la empresa, los canales de marketing, los mercados de consumidores, los competidores y sus públicos”. (p. 15)

Entendemos como microentorno que está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes.

Dicho lo anterior, la gestión organizacional de las MIPYMES en Tegucigalpa, tienen que conocer de forma clara cuales son los elementos del micro entorno ya que esto ayudará a tomar decisiones en un ambiente de incertidumbre como el que está atravesando el país y el mundo entero con la emergencia sanitaria del Covid-19, la empresa debe analizar el entorno puesto que es necesario para poder realizar una planificación de Mercadeo, para poder lograr el objetivo de adaptarse o anticipar en el entorno.



Figura 4.2 Actores En El Microentorno

Fuente: (Armstrong, G. & Kotler, P., 2013, p.67)

La figura 4.2 indica cuales son los elementos que se deben de tener en cuenta en el microentorno de una empresa y que deben conocer los gerentes de las MIPYMES en Tegucigalpa del cual se detallan cada uno en la tabla 4.3.

Tabla 4.3

Elementos del Microentorno

Elementos	Descripción
Proveedor	<p>Son el eslabón importante del sistema de entrega de valor general de la empresa a clientes. Ellos proporcionan los recursos que la empresa necesita para ofrecer bienes y servicios. Los gerentes de marketing también vigilan la tendencia en los precios de sus insumos clave.</p> <p>Los gerentes de marketing deben vigilar la disponibilidad, la escasez de insumos o los retrasos y otros sucesos claves. Un aumento en los costos de los insumos podría obligar a aumentos de precios que puedan perjudicar el volumen de las ventas.</p> <p>Se identifican a los proveedores como una persona natural o jurídica la cual es responsable de abastecer a otras empresas</p>

	con la mercadería necesaria para la realización de sus actividades regulares, o para la transformación de la materia prima en un artículo final.
Intermediarios	Ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales; incluyen revendedores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.
Clientes	<p>La empresa necesita estudiar de cerca sus mercados de clientes. Los mercados de consumo consisten en individuos y hogares. que compran bienes y servicios para su consumo personal. Sin duda es el factor más importante del entorno por tener como finalidad servicios que satisfagan la necesidad presentada en su estilo de vida.</p> <p>Una empresa sin clientes no podrá mantener sus operaciones, lo que conlleva a las organizaciones a adaptarse a los cambios que un cliente pueda presentar.</p>

Fuente: (Huera, 2015, p. 16-17)

Porter (2008) afirma: “las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia” (p.2)

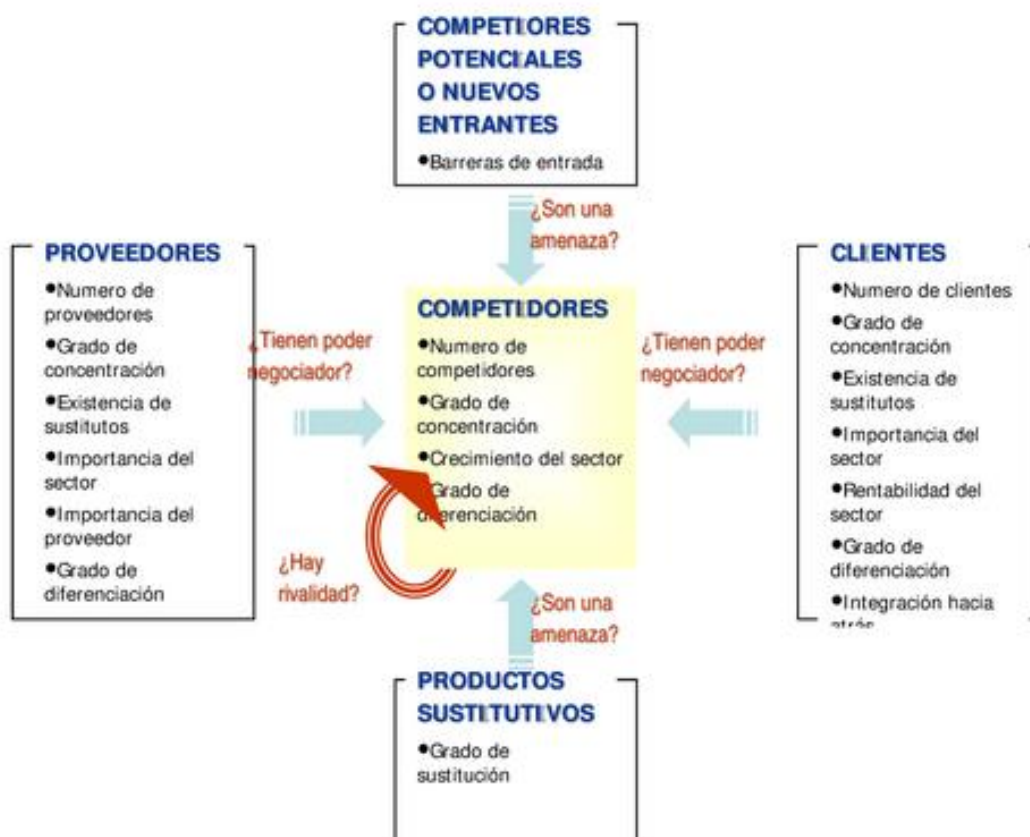


Figura 12. Fuerzas competitivas de Porter

Figura 4.3 Diagrama de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: (Martínez, 2018).

Como Porter lo menciona las cinco fuerzas son un pilar importante que evaluar en las MIPYMES ya que este modelo da la oportunidad de identificar y analizar variables que definen el nivel de competencia que existe dentro de una industria en particular.

4.1.2.1 Rivalidad Entre Competidores

Porter (2008) dice que: "La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos

productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector". (p.7)

Según Philip Kotler: "Mercado en que muchos compradores y vendedores negocian con una mercancía uniforme; no hay un comprador o vendedor que ejerza mucha influencia en el precio corriente del mercado". (p.5)

Identificación de los competidores de la empresa.

Se debe evitar la miopía al identificar competidores. Por ello debe distinguirse cuatro niveles:

Tabla 4.4

Rivalidad Entre Competidores

Competencia de marca	Una empresa puede considerar a sus competidores como otras firmas que ofrecen bienes y servicios similares a los mismos clientes y rango de precios similares.
Competencia de industria	Las empresas perciben como competidores a todas las empresas que fabrican el mismo producto o tipo de producto.
Competencia de forma	La empresa considera como competidores a todas las empresas fabricantes de productos que proporcionen el mismo producto.
Competencia genérica	Una empresa puede considerar como competidores a todas las empresas que compiten por el mismo valor de consumo.

Fuente: (Kotler,2001, p. 28)

Dicho lo anterior las MIPYMES en Tegucigalpa tiene que saber identificar qué tipo de competidores son a los que se van a enfrentar, para así poder llevar a cabo estrategias para superar a sus competidores, como conocer a sus clientes, crear canales de ventas eficientes, diversificación, innovación el cual les va a permitir continuar en el mercado a largo plazo.

4.1.2.2 Poder De Negociación Con Los Proveedores

Los proveedores representan una parte fundamental en la empresa ya que son de gran sustento a través de la cual se obtienen materias primas necesarias para la realización de un producto final, así mismo esta relación entre proveedor y comprador permite la creación de nuevas oportunidades a favor del interés comercial y desde luego el beneficio empresarial.

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

Porter (2008) afirma:

Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:

Tabla 4.5

Características de un grupo de proveedores poderosos

• Está más concentrado que el sector al cual le vende.
• Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
• Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
• Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
• No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.
• El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada

Fuente: (Porter, 2008, p.4-5)

4.1.2.3 Poder De Negociación Con Los Clientes

Porter (2008) afirma:

Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen

que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector (p. 5)

Las MIPYMES en Tegucigalpa al conocer que cada cliente tiene una percepción diferente de productos y servicios en necesario cubrir las necesidades del mercado al que se pretende dirigir, para poder brindar a los consumidores experiencias positivas ya que esto conlleva a la lealtad de los clientes y al crecimiento de la organización.

4.1.2.4 Entrada De Nuevos Competidores

Las MIPYMES en Tegucigalpa deben de considerar la aparición de nuevos competidores en la industria lo cual por lo cual trae con ello un aumento elevado de la oferta. Esto nos puede traer ventajas si sabemos manejar bien la situación conociendo el servicio o producto que ellos ofrecen para poder tomar iniciativas al respecto.

Michael E. Porter (2008) afirma: “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir” (p. 2).

4.1.2.5 Amenaza De Productos Sustitutos

Partiendo de entender que los productos sustitutos son todos los bienes que los consumidores pueden reemplazar por un producto similar que cumpla con las mismas funciones.

La amenaza no siempre viene de un competidor o de nuevos emprendedores en el mercado, sino de productos o servicios nuevos que superan las expectativas de los clientes, y que tienen como variantes la innovación, precios,

Michael E. Porter (2008) define productos sustitutos como: “Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas” (p.6).

La amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

En lo antes expuesto se puede decir que, la gestión organizacional en el contexto de las MIPYMES, deben de contemplar que hay varias organizaciones ofreciendo un mismo producto, ya que esto puede derivar una amenaza para la empresa, por ello es importante generar estrategias, que realcen las cualidades del producto o servicio.

4.2 Teorías del Sustento

4.2.1 Teoría 1. Teoría del sistema organizacional

El sistema organizacional se considera una teoría de administración integrada. Esta se basa en que el sistema organizacional tiene una parte principal. Un medio ambiente donde se transforma todos los recursos ejemplo: personal, materiales, dinero, información. Dicho ambiente se alimenta de los insumos y los transforma en productos y servicios.

También el sistema organizacional se considera un organismo social, donde una estructuración e integración de las actividades de colaboradores alrededor del empleo.

4.2.1.1 Especialización del trabajo

En el comienzo del siglo XX, durante el auge de la revolución industrial, no había maquinaria en las industrias que surgían a medida seguía el tiempo. A la ausencia de tecnología la utilización de los trabajadores se definía por la limitación de las actividades realizadas por ellos. De modo que las repeticiones de estas actividades especializaban a los trabajadores en esa sola actividad, lo que en aquella época aportaba una mayor eficacia en la producción.

Robbins & Judge (2013) define la especialización de esta manera:

El término especialización en el trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados. La esencia de la especialización en el trabajo

consiste en dividir un puesto en una serie de pasos, cada uno de los cuales es terminado por un individuo distinto. En esencia, los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en vez de realizarla por completo (p.481).

Para mediados del siglo XX los gerentes de las compañías veían la especialización del trabajo como la solución a la producción en masa requerida por la demanda, ya que entre los años 40 y 70 el consumismo fue tomando forma.

Durante la época los gerentes tenían razón en decir que la especialización era lo más eficiente en el proceso de producción a gran escala, pero eso fue solo por un tiempo determinado por las desventajas que lleva la repetición de esas actividades.

Después de estudios realizados para verificar si la manera de en la que se ejecutan esas actividades era eficaz se llegó a la conclusión que no por diferentes motivos entre los cuales destacan los siguientes: Elevación de costos, aburrimiento, fatiga, estrés, baja productividad, baja calidad, mayor ausentismo y alta rotación.



Figura 4.4 Ventajas y factores que elevan costos de especialización en el trabajo.

Fuente: (Robbins & Judge, 2013, p. 481)

En la actualidad los gerentes han proporcionado una manera más eficaz de trabajar, realizando equipos de trabajo donde se rotan las actividades, además, también se asignan micro especializaciones donde se realizan nada más detalles de los productos que procesan. Esto llega a mejorar el rendimiento humano de la industria.

4.2.1.2 Departamentalización

“Una vez que los puestos de trabajo se han dividido mediante la especialización en el trabajo, deben agruparse en tareas comunes que puedan coordinarse. La base mediante la cual se agrupan los puestos de trabajo se conoce como departamentalización” (Robbins & Judge ,2013, p.482).

Son muchas las maneras de agrupar los puestos de trabajo como, por ejemplo: actividad específica (línea de ensamblaje), todos estos según el rubro al que se dedique la compañía, otra manera es por geografía, como por ejemplo centralizando las actividades de ventas en un lugar en concreto, también puede ser agrupado por el tipo de cliente al que se desea enfocar corporativo, consumidores, pequeñas empresas.

4.2.1.3 Cadena de mando

Según Robbin & Judge (2013) la cadena de mando se define como:

“Una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quién debe reportarse con quién” (p.483).

Junto con la cadena de mando se debe integrar los conceptos de autoridad y unidad de mando los cuales son inseparables de este por lo que se definidos así:

Robbin & Judge (2013):

La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan. Para facilitar la coordinación, a cada puesto gerencial se le asigna un lugar en la cadena de mando y cada gerente recibe cierto grado de autoridad para cumplir con sus responsabilidades.

El principio de unidad del mando ayuda a conservar el concepto de una línea continua de autoridad, estableciendo que cada persona debería tener un único superior ante el cual es directamente responsable. Si se rompe la unidad del mando, un trabajador podría tener que enfrentarse con exigencias o prioridades incompatibles de varios superiores (p.484).

En la actualidad la cadena de mando, su autoridad y la unidad de mando, son conceptos que están dejando de tener relevancia para muchos gerentes, si bien la mayoría afirma tener una cadena de mando en su organización lo que las hace aun productivas, otros mencionan tener una cadena de mando imaginaria donde las estrategias se establecen por los superiores, pero son los de abajo quienes la cumplen con un grado de dependencia ya que las estrategias a ellos le conciernen también.

4.2.1.4 Extensión de control

La extensión de control determina el número de gerentes y de niveles que debe tener una organización. En la siguiente imagen se ve el poder que tiene cada nivel, sus actividades dentro de la compañía.

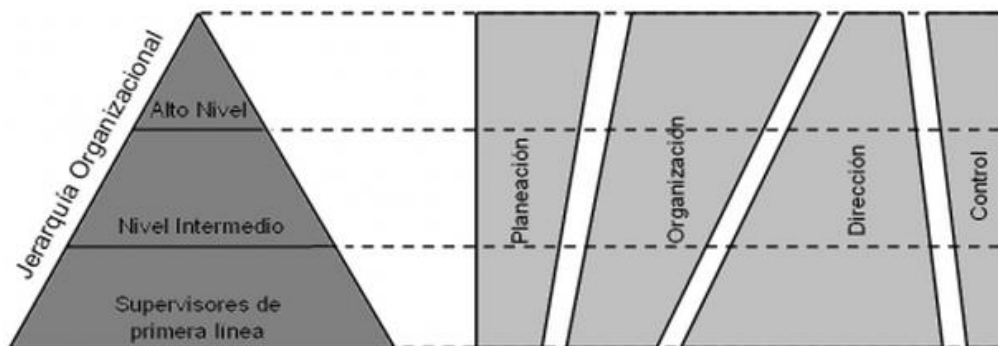


Figura 4.5 Esquema de jerarquía en una extensión de control

Fuente: (Robbin & Judge, 2013, p.485)

Existen dos tipos de extensiones una larga y una corta. Cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas.

Tabla 4.6

Ventajas y desventajas de las extensiones de Control

Extensiones de control	Ventajas	Desventajas
<i>Extensión corta</i>	Supervisión cercana	Aumento de costos por mayor nivel de gerencia
		Complejidad en comunicación vertical
		Nivel jerárquico adicional ralentiza la toma de decisiones
		Fomentan supervisión estricta
		Desaliento de autonomía de los trabajadores
<i>Extensión larga</i>	Más eficaz en cuanto a costos	Deterioro de desempeño de trabajadores
		Menos tiempo de supervisión

Fuente: (Robbin & Judge, 2013, p.485)

En años más recientes la tendencia ha sido seleccionar una extensión de control larga ya que son menos costosas y dan más autonomía al empleado a realizar sus actividades. Antes de comenzar con esta extensión las compañías dedican recursos para la capacitación de personal esto permitirá su especialización en el área asignada y aporte al ayudar a su compañero. Para los gerentes es mejor cuando los colaboradores conocen su trabajo al derecho y al revés.

4.2.1.5 Centralización y descentralización

La centralización es el grado en que se toma las decisiones se concentra en un solo punto de la organización. La descentralización la toma de decisiones se transfiere hacia los gerentes más cercanos de la acción.

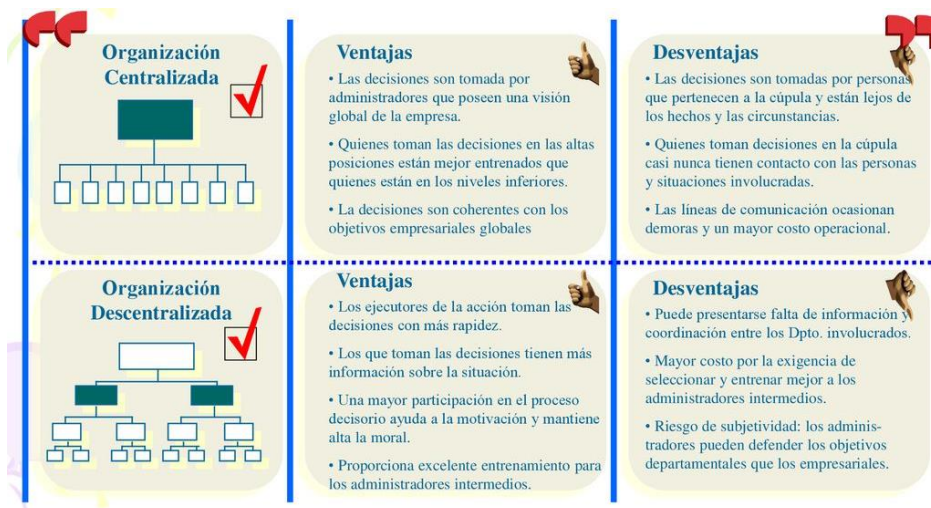


Figura 4.6 Ventajas y desventajas de la centralización y descentralización.

Fuente: (Robbin & Judge, 2013, p.485)

En tiempos recientes las gerencias de las empresas han dado la oportunidad a gestores de bajo nivel a tener más poder de decisión y de trabajo dando como resultado una mayor eficiencia en la producción en compañías que tienen una porción de la demanda del mercado. Las tomas de decisiones de los niveles más bajos permiten a la compañía encontrar nuevas alternativas en el mercado enfocándose en nuevas líneas de productos, segmentos de mercado, costos, entre otras tareas.

4.2.1.6 Estrategia organizacional

La estructuración organizacional va ligada a la estrategia que la empresa define para cumplimiento de sus metas. Por lo que el realizar un cambio en la estrategia también se debe realizar una reestructuración de la organización de modo que pueda realizar la estrategia con la mayor eficacia posible, sin alterar el control y administración de la organización.

Tabla 4.7

Tipos de reestructuración según estrategia definida

Estrategia	Opción estructural
Innovación	Orgánica: Estructura flexible, especialización y formalización escasas, descentralizada
Minimización de costos	Mecanicista: Control rígido, amplia especialización laboral, formalización y centralización altas
Imitación	Mecanicista y orgánica: Mezcla de propiedades laxas y rígidas, controles estrictos de las actividades actuales y controles más laxos de los nuevos proyectos.

Fuente: (Robbin & Judge, 2013, p.497)

Con estas estrategias aplicando su estructuración la compañía tendrá la ventaja de establecer los parámetros necesarios para poder lograr los objetivos planteados, por lo que es de relevancia identificar qué tipo de estrategia se seleccionando.

4.2.1.7 Definición: cultura organizacional

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbin & Judges, 2013, p.512).

También presentan siete características fundamentales en una cultura organizacional.

Tabla 4.8

Características de una cultura organizacional

No.	Característica	Descripción
1	Innovación y toma de riesgos	Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2	Atención a los detalles.	Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3	Orientación a los resultados	Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos
4	Orientación a la gente	Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización
5	Orientación a los equipos	Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6	Dinamismo.	Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7	Estabilidad.	Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus quo y no en el crecimiento

Fuente:(Robbin & Judges, 2013, p.513).

Con estas características bien se puede definir el tipo de cultura organizacional y su percepción de los colaboradores con los que se cuenta. No solo puede haber una característica en la organización, también se pueden encontrar muchas de ellas colocando a la empresa como una muy diversa.

4.2.1.8 Culturas fuertes versus culturas débiles

Una cultura fuerte se describe como un conjunto de valores fundamentales de la organización que son compartidos y aceptados por todos los miembros de la compañía.

Cuanto más acepten los valores y el compromiso de la compañía más fuerte se hace su cultura y mayor influencia habrá en el comportamiento de sus miembros. Una vez compartidos los valores y aumenta el grado de compromiso, el ambiente laboral cambia de modo que se convierte en un lugar agradable, donde habrá menos conflictos entre personal y habrá también menos rotación de personal, menos costos en contratación y capacitación de nuevos colaboradores.

Una cultura débil es todo lo contrario a la cultura fuerte, esta encuentra problemas, disgustos, insatisfacción de los empleados hacia sus superiores por lo que genera una alta rotación de personal, teniendo altos costos de personal y capacitación.

4.2.1.9 Funciones de la cultura

Tabla 4.9

Funciones de la cultura organizacional

Función
Define una organización y establece diferencias ante las demás.
Crea un sentimiento de identidad hacia la organización
Compromiso más alto hacia la compañía, que interés personal.
Estabiliza el sistema social.
Brinda control y guía y da forma a las actitudes y comportamiento del personal.

Fuente: (Robbin & Judge, 2013, p.516)

Estas son algunas de las funciones que tiene la cultura fuerte, ya que no se toma en cuenta una cultura débil por lo que no debe estar presente en los planes de las organizaciones. Además, el enfoque que debe tener toda organización es la satisfacción del cliente interno, ósea el colaborador.

Es de relevancia notar que esta teoría se refiere a la manera en que se estructura la gestión organizacional y como debe manejarse, manejable y moldeable por medio de sus estrategias y cambiante por su alto grado de compromiso del personal a enfocarse en actividades para mejorar la organización en general.

La siguiente estrategia funciona para identificar los modelos de trabajo que tienen las organizaciones con respecto a los mercados y el sentido de competencia que se tiene en las empresas, además, muestra como la estrategia de océano azul puede llevar una ventaja de mercado y alternativas nuevas sin desarrollar para la adquisición de clientes.

4.2.1.10 Estrategia océano azul

La competencia empresarial es uno de los factores del microentorno que puede determinar el éxito del negocio, también este aspecto es uno de los determinantes para decidir el curso de la empresa, poniendo a los competidores como base para la dirección en la cual debe dirigirse en el mercado, en otras palabras, la empresa ingresa al mercado X colocando un precio comparado con la competencia, ubicándose en un lugar distinto o cerca para rivalizar y creando productos sustitutos para competir.

Berghe (2016). Nos dice:

Antes de comenzar cualquier negocio o de sacar un producto, se debe determinar el mercado objetivo que se desea cubrir el cual debe de estar acorde con las características en el área o sector del mercado objetivo.

Cuando se va a crear un negocio, lo más probable es que ya existan otros negocios u otros productos similares en el mercado; pero no se debe temer a la competencia sino a la incompetencia propia.

Sin embargo, a este tipo de mercado en el que entra el negocio nuevo tiene otro terminó

Kim (2005). Nos lo explica de la siguiente manera:

Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado.

En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego'. En ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio del mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento. Los productos se convierten en bienes genéricos y la competencia a muerte tiñe de sangre el agua del océano rojo.

Por otra parte, los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brota de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas del juego todavía no existen. (p.5)

Muchas de las empresas que estaban sumergidas en el océano rojo, han salido a flote creando un océano azul por medios electrónicos, alejándose de la realidad de cerrar sus empresas por falta de recursos financieros obtenidos por sus actividades, estas empresas han buscado el medio para crear un mercado nuevo con mayor facilidad de acceso a los clientes de todo tipo.

Es el caso del uso de una aplicación electrónica para los dispositivos donde comenzando la cuarentena y con las restricciones operativas impuestas por el estado para evitar un contagio desproporcional de la población, muchas empresas se alejaron de momento su rubro para poder ingresar al mercado que se abría con suma rapidez y gran demanda.

Es en ese momento de estrategias y decisiones importantes donde se ve reflejada la gestión empresarial haciendo un buen uso de su organización, enfocándose en la generación de dividendos para poder mantener su operatividad y sus empleados puedan conservar sus puestos laborales.

Kim (2005) también nos dice: “La innovación en valor sólo ocurre cuando las compañías logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo” (P. 18).

Tabla 4.10

La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul

Estrategia del océano rojo.	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado.	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda importancia.
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo R	Romper la disyuntiva de valor o costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Fuente: (Kim,2003, p.25)

4.2.1.11 Cuadro estratégico

La manera de llegar a encontrar los océanos azules según Kim no es por exhaustivas investigaciones de mercado, las empresas normalmente tienen dificultades para poder imaginar un nuevo mercado que no tenga competencias. Generalmente se piensa en el mismo mercado y que deben ajustar sus costos y precios a la competencia. Además, se enfocan en un solo grupo de clientes que consumen los productos o los servicios prestados. Estos clientes tienden a pedir “más por menos”. Por lo general quieren más características y otras funcionalidades del mismo producto.

Kim (2005). También menciona lo siguiente:

Es necesario comenzar por enfocar la estrategia no en los competidores sino en las alternativas, y no en los clientes sino en los no clientes de la industria. Para buscar tanto valor como costo, es preciso resistirse a la vieja lógica de compararse con los competidores existentes y de elegir entre ser el líder en diferenciación o el líder en costo.

(p.40)

En todas las empresas que se encuentran en los muchos océanos rojos tienen definido el segmento de mercado, los clientes meta, para sus planes estratégicos operacionales, sin embargo, en el párrafo anterior, se entiende buscar las alternativas que se tienen con los recursos de la empresa disponibles para poder satisfacer a aquellos clientes que no son los clientes recurrentes, esos no clientes tienen otras ideas y necesidades que con los recursos que se tienen se pueden crear otros productos, servicios que abrirán un nuevo mercado sin competidores y generando innovación, rentabilidad, ganancia.

4.2.1.12 Esquema de las cuatro acciones

Estas 4 preguntas sirven para cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios convencional utilizado por las empresas:

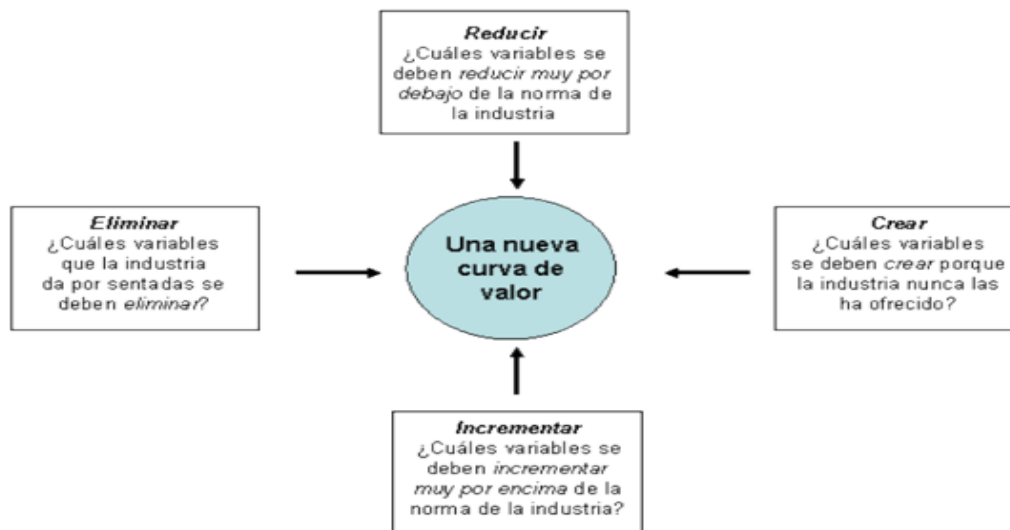


Figura 4.7 Preguntas para cuestionar la estrategia lógica.

Fuente: (Kim, 2005, p.42)

La primera pregunta indica cómo reducir variables que ya no surgen importancia a la planeación estratégica y que agregan poco o nada de valor a la competencia de la industria.

La segunda pregunta determina si se deben crear más variables de la que ya se tiene, además, revisar si es oportuno y prudente, que no exagerara en los servicios ofrecidos al cliente y no aumentar costos, esto para las compañías que enfocan sus esfuerzos para competir a gran escala.

La tercera pregunta influencia a descubrir y eliminar las variables que la industria impone a los clientes. La cuarta pregunta ayuda a descubrir fuentes completamente nuevas de valor para los clientes, además de crear una demanda que antes no existía y a modificar la estrategia de precios de la industria.

Los grupos estratégicos se pueden clasificar generalmente de acuerdo con un orden jerárquico estricto construido sobre dos dimensiones: precio y desempeño.

4.2.1.13 Reconstrucción de las fronteras del mercado

La reconstrucción de las fronteras del mercado es el principio para poder alejarse y diferenciarse de la competencia.

Kim (2005) expone las 6 vías de la siguiente manera

- **Primera vía: explorar industrias alternativas**

Las alternativas comprenden productos o servicios cuyas funciones y formas son diferentes, pero cumplen el mismo propósito. Cada vez que un comprador toma una decisión de compra, implícitamente sopesa las alternativas, muchas veces inconscientemente (p.68)

- **Segunda vía: explorar los grupos estratégicos de cada sector**

Los grupos estratégicos se pueden clasificar generalmente de acuerdo con un orden jerárquico estricto construido sobre dos dimensiones: precio y desempeño (p. 68).

- **Tercera vía: explorar la cadena de compradores**

Las distintas compañías de una industria muchas veces enfilan sus baterías hacia segmentos diferentes del mercado, por ejemplo, clientes pequeños o clientes grandes. Pero una industria por lo general converge sobre un solo grupo de compradores. Por ejemplo, la industria farmacéutica se concentra principalmente en las personas que influyen sobre la decisión: los médicos (P.86).

- **Cuarta vía: explorar ofertas complementarias de productos y servicios.**

Son escasos los productos o servicios que se utilizan de manera aislada. En la mayoría de los casos, otros productos y servicios afectan su valor. Pero la mayoría de las industrias, los rivales convergen dentro de los límites de los productos y servicios ofrecidos.

Los productos y servicios complementarios pueden encerrar valor sin explotar. La clave está en definir la solución total que los compradores buscan cuando eligen un producto o servicio (P.92).

- **Quinta vía: explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores**

Algunas industrias compiten principalmente con base en el precio y la función, derivados de un cálculo utilitario; su atractivo es racional. Otras industrias compiten principalmente con base en los sentimientos; su atractivo es emocional (P. 98).

Con el tiempo, las industrias cuya inclinación es funcional se tornan todavía más funcionales y las compañías cuya inclinación es emocional se tornan todavía más emocionales. Las industrias han adiestrado a los clientes a esperar determinadas cosas. Cuando se les pregunta, responden con el mismo eco: más de lo mismo por menos precio (P. 99).

- **Sexta vía: explorar la dimensión del tiempo**

La mayoría de las compañías se adaptan lentamente y con algo de pasividad a medida que se desenvuelven los acontecimientos (P. 106).

El autor expone 6 vías que pueden ser trascendentales para la apertura de mercados, nuevos productos o servicios, además, de una gran cantidad de no clientes que llegan a ser de suma importancia para el cumplimiento de las estrategias establecidas.

4.2.1.14 Sostenibilidad y renovación de la estrategia del océano azul

Una vez creada una estrategia de océano azul se debe pensar hasta cuando durara, ¿Cuándo se debe pensar en crear una nueva? Durante el transcurso de aplicación de la estrategia de océano azul, se despertará en los antiguos competidores un sentido de envidia a lo que llevará a la búsqueda de la competencia de ingresar a ese mercado.

La creación de una estrategia de océano azul conlleva también la creación de barreras contra la imitación. Una estrategia de océano azul puede durar entre diez a quince años sin sufrir problemas importantes, para que esto se lleve a efecto esta sostenibilidad se debe a las barreras siguientes:

Kim (2005) barreras contra las imitaciones:

- El conflicto con la imagen de la marca les impide a las compañías imitar una estrategia de océano azul (p. 264).
- El monopolio natural bloquea la imitación cuando el tamaño de un mercado no permite la existencia de otro actor.
- Las patentes o las licencias legales bloquean la imitación (p.265).

Estas barreras impedirán cualquier intento de ingreso al mercado, pero en cuanto a la imitación de la estrategia de océano azul.

Kim (2005) menciona las siguientes:

- La innovación en valor no tiene sentido de acuerdo con la lógica convencional de una compañía.
- La estrategia de océano azul puede ser contraria a la imagen de marca de otras compañías.
- Monopolio natural: el mercado muchas veces no puede soportar a un segundo actor.
- Las patentes o las licencias legales bloquean la imitación.

- El alto volumen genera rápidamente una ventaja de costos para el innovador, disuadiendo a los seguidores de entrar al mercado.
- Las externalidades de la red son un factor de disuasión contra la imitación.
- La imitación suele exigir cambios políticos, operativos y culturales considerables.
- Las compañías que innovan en valor ganan fama para su marca y fieles seguidores, lo cual ahuyenta a los imitadores (p. 267).

La competencia nunca desaparecerá, ella es sumamente importante en las estrategias de océanos rojos para que la industria sobreviva y se mantenga, pero también es importante mantenerla lejos en las estrategias de océano azul, donde la industria trata de poner todas las barreras posibles para que la competencia se mantenga al margen y pueda posicionarse en el mercado o sector del mercado nuevo sin problemas. Donde la industria maneja su publicidad, costo y precio en base a la exigencia de las alternativas y no en base a similares o clientes.

4.2.2 Teoría 2. Teoría del Liderazgo Organizacional

En los últimos años los gerentes han buscado con anhelo la mejor manera de ser líderes para sus colaboradores y así gestionar de manera eficaz, alcanzando las metas y la satisfacción de todos.

Se dice que aquellos líderes que logran alcanzar el éxito son porque llegan a adaptar su conducta y habla para satisfacer las demandas que se requieran en la empresa.

Para llegar a alcanzar el trabajo deseado de esta teoría, se llegó al punto de llamarle teoría del liderazgo situacional, la cual se basa en las conductas laborales y de relación, las cuales son la fuente para su apoyo y soporte.

Las conductas labores y de relación también se les ha llamada autocráticas y democráticas ya que van orientadas a la gente y a la producción. Estas se convierten en las alternativas para la carente conducta gerencial que tienen los gerentes de las últimas décadas y más en las micro, pequeña y mediana empresa, donde se aplica un solo estilo gerencial, lo que ocasiona problemas internos y externos.

Blanchard y Hersey definen estas conductas de la siguiente manera:

- Conducta laboral: es el alcance o grado con que el gerente entable una comunicación unilateral (comunicación en un solo sentido) explicando que es lo que cada subordinado tiene que hacer, así como también cuándo, cómo y de qué manera se deben cumplir las tareas.
- Conducta de relación: (o de relacionamiento) es el alcance o grado con que el gerente entable una comunicación bilateral, brindando su apoyo socioemocional, y facilitando el que sus subordinados o colaboradores generen por sí mismos comportamientos relacionados con la tarea (p.2).

En los estudios realizados para comprobar esta teoría se encontró que estos tipos de conductas tienen a variar en los gerentes en torno a la situación en que se encuentre, también se vio un reflejo en base en la estructuración de las actividades de sus subordinados en función del cumplimiento de sus tareas. También se encontró que había gerentes enfocados en brindar apoyo psico-emocional a los suyos resultando relaciones de confianza entre ambas partes.

Durante el estudio realizado por Blanchard y Hersey se encontró que también se pueden encontrar gerentes donde realizan combinaciones de estos tipos de conducta.

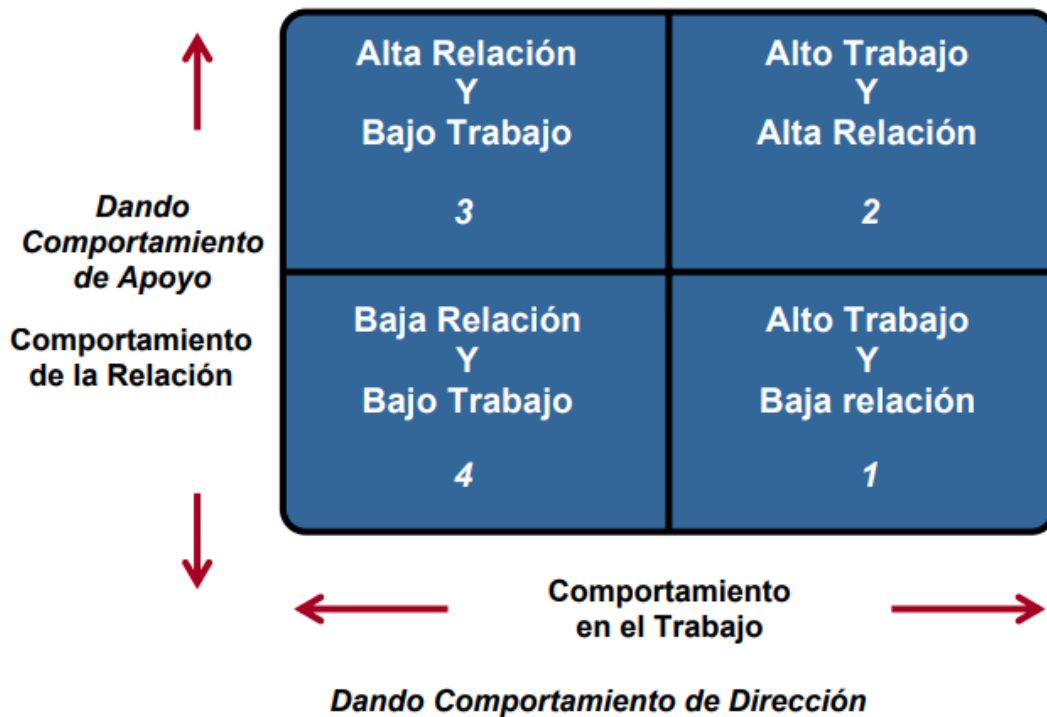


Figura 4.8 Esquema de relación entre comportamiento de trabajo y apoyo

Fuente: (Blanchard y Hersey, 1996, p.3)

De acuerdo con los estudios realizados y figurados en el esquema anterior se llega a la conclusión de que no hay un mejor “estilo” para el manejo de los colaboradores, pero sí un estilo para cada situación distinta.

Blanchard y Hersey (1996) afirman: La Teoría del Liderazgo Situacional se basa en las relaciones existentes entre (1) la conducción (conducta laboral) y (2) el apoyo socioemocional (conducta de relación) que brinda el gerente; y (3) el nivel de “madurez” de los subordinados con respecto a una tarea específica (p.3).

El nivel de madurez: este se define como la capacidad de establecer metas alcanzables, la capacidad de asumir responsabilidad y la educación. Estas variables son consideradas para establecer qué nivel de madurez tiene un subordinado o grupo de ellos la cual puede variar de acuerdo con la tarea, función u objetivo que el gerente intente realizar.

Según la teoría del liderazgo situacional, a medida que el subordinado aumente de madurez el gerente debe de cambiar su conducta de un gerente con conducta laboral a una conducta de relación. Esto hasta que el subordinado alcance un estado de madurez óptimo

en cuanto al cumplimiento de las tareas asignadas. A este punto de madurez optimo en las labores y en la relación con el gerente toma el nombre de confianza, esta se traduce en un nivel de supervisión menos y mayor delegación de trabajo por parte del gerente.



Figura 4.9 Relación entre estilo de gerente y madurez del subordinado

Fuente: (Blanchard y Hersey, 1996, p.5)

En esta figura se señala el estilo de liderazgo que se debe utilizar a medida aumenta el nivel de madurez. También se muestran los estilos que se pueden utilizar. La madurez del subordinado se mide por grados y la cual se representa por la curvilínea en los cuatro cuadrantes.

Al referirse al estilo de liderazgo del modelo se utilizan las siguientes designaciones: 1. Alta Orientación a la Tarea - Baja Orientación a la Tarea, será mencionada como conducta del estilo gerencial E1; (2) Alta Orientación a la Tarea- Alta Orientación a la Relación, como conducta del estilo gerencial E2; (3) Alta Orientación a la Relación Baja Orientación a la Tarea, como conducta del estilo gerencial E3; y (4) Baja Orientación a la Relación - Baja Orientación a la Tarea, como estilo gerencial E4

Para un mejor manejo de los estilos y sus conceptualizaciones Blanchard y Hersey (1996) los formulan de la siguiente manera:

Tabla 4.11

Estilos de Liderazgos y Conceptualizaciones de un líder.

Estilo	Característica	Concepto
1	Decir	El líder define el que, cuando y donde y como de las tareas asignadas
2	Vender	Porque el líder provee alta dirección y al mismo tiempo establece comunicación en dos sentidos y apoyo socioemocional para que el subordinado compre una idea o curso de acción
3	Participar	El líder comparte las cosas a través de un proceso de comunicación en dos sentidos, pero dando gran parte de autonomía en lo que hace a la tarea.
4	Delegar	Implica dejar al subordinado que haga las cosas autónomamente.

Fuente: (Blanchard y Hersey, 1996, p.6)

Blanchard y Hersey (1996) declaran que para determinar el estilo apropiado es necesario lo siguiente:

Establecer primero cual es el nivel de madurez del subordinado, en relación con una tarea específica que el gerente quiere realizar a través de la gestión del subordinado. Una vez identificado este nivel de madurez se puede determinar el estilo de liderazgo apropiado trazando un ángulo recto desde el punto del continuo que identifica el nivel de madurez del subordinado, hasta el punto de intersección en la función curvilínea. El cuadrante donde se produce dicha intersección sugiere el estilo apropiado que debe utilizar el gerente en dicha situación, con un subordinado de ese nivel de madurez. (p.7)

Esta es una de las teorías más populares y aplicadas en la actualidad en las empresas, los gerentes evalúan a los colaboradores para identificar en que cuadrante de la figura anterior se encuentran para seleccionar el estilo que mejor se aplique. No es sencillo ser líder con solo escoger el estilo, ya que requiere otras cualidades y habilidades de comunicación para sacar el mejor resultado del esfuerzo de ambos.

Esta teoría se puede aplicar a una empresa del océano rojo como a una del océano azul, resultados siempre habrá que verificar del estilo aplicado tener éxito en las metas propuestas y aceptadas.

4.3 Conceptualización

Con el fin de dar a conocer de una manera más detallada sobre las variables que establece en este estudio de investigación, se presentan diversos conceptos sobre cada uno de ellos tomando como base a diferentes actores y que continuación describimos:

4.3.1 Dirección Estratégica

Palacios (2016) lo define así: “Dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad”.

Guerras y Navas (2015) la definen de la siguiente manera:

El modelo de Dirección Estratégica pretende insertar la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga. (p.23)

Como resultado de la conjunción de estos factores surge la situación de partida, con base en la cual pueden ser establecidas las distintas alternativas o cursos de acción que posibiliten a la empresa alcanzar los objetivos propuestos. El proceso culmina con la puesta en práctica de tales alternativas. (p.24).

4.3.2 Gestión De Mercadeo

Ferrer y Vásquez (1997) afirman:

La gestión de mercadeo tiene como principio guía la identificación y satisfacción de las necesidades de los consumidores en mercados actuales y potenciales, facilitando y estimulando el intercambio dentro de un grupo de fuerzas internas y externas a la empresa, que definen como tendencia y comportamiento en cuanto a la mezcla de mercadeo y su orientación al mercado meta.

4.3.3 Gestión Financiera

Van y Wachowicz (2010), señalan a la gestión financiera como la responsable de la adquisición, el financiamiento y la administración de los bienes muebles que posee la empresa. (p.13)

La gestión financiera involucra la administración de los recursos que posee la empresa, cuya responsabilidad se asigna a una persona conocida como gestor o contralor, el cual es el encargado de administrar financieramente la empresa, llevando un control adecuado de los ingresos y los egresos que concurre en la organización, teniendo como contraparte la maximización de los recursos económicos de la misma (Cibrán, Prado, Crespo, & Huarte, 2013; Soto G., Ramón G., Sarmiento Ch., & Mite, 2017)

4.3.4 Gestión de Recurso Humano

Ulrich (2013) comenta:

Que, para crear valor y lograr resultados, un área de recursos humanos debe ubicar no sólo las actividades del trabajo a realizar, sino también las metas y resultados que le permitan designar las funciones y actividades a las personas de la organización. (p.46)

Tabla 4.12

Definición de las Funciones de la Administración de Recursos Humanos

Función RH	Resultado	Característica principal	Actividad
Administración estratégica de recursos humanos	Ejecución de la estrategia	Asociado estratégico para ayudar a alcanzar los objetivos de la organización	Ajuste de las estrategias de RH a la estrategia empresarial: diagnóstico de la organización para detectar sus fortalezas y debilidades
Administración de la infraestructura de la empresa	Construcción de la infraestructura eficiente	Especialista administrativo para reducir costos y aumentar valor	Reingeniería de los procesos de la organización servicios en común para la mejora continua.
Administración de la contribución de los trabajadores	Aumento de participación y capacidad de los trabajadores	Defensor de los trabajadores para formar e incentivar a las personas	Escuchar y responder a los trabajadores: proveer recursos a los trabajadores para incentivar sus contribuciones
Administración de la transformación y el cambio	Creación de una organización renovada	Agente de cambio e innovación para mejorar la capacidad para cambiar	Administrar la transformación y el cambio: asegurar la capacidad para el cambio y la identificación y solución de problemas.

Fuente (Chiavenato,2008, p.48)

4.3.5 Gestión de Producción

De acuerdo con el informe Gestión De La Producción Y Operaciones: la producción consiste en una secuencia de operaciones que transforman los materiales haciendo que pasen de una forma dada a otra que se desea obtener. También se entiende por producción la adición de valor a un bien o servicio, por efectos de una transformación. Producir es extraer, modificar los bienes con el objeto de volverlos aptos para satisfacer las necesidades (p.3)

Buffa (1983) Dice:

Definimos como sistema productivo los medios mediante los que transformamos recursos de entradas para crear bienes y servicios útiles. El proceso productivo es un proceso de transformación o conversión. Los recursos de entradas pueden tomar una amplia variedad de forma. En operaciones de manufactura las entradas son diversas materiales y materia prima, energía, trabajo, maquinas, instalaciones, información y tecnologías. En los sistemas enfocados a los servicios, las entradas están posiblemente dominadas por el trabajo, pero en función del sistema particular considerando, también pueden ser entradas importantes, maquinas, instalaciones, información y tecnología. En los servicios de alimentación, los materiales son una entrada importante. El proceso de conversión implica no solo la aplicación de la tecnología, sino también la gestión eficaz de todas las variables que pueden controlarse. Según informe: L_CN-LC-13-2010 (p.9)

4.3.6 Gestión De Operaciones

Martínez (2018) Argumenta:

La gestión es el proceso de llevar a cabo eficientemente actividades, mediante el uso de personas, para conseguir una serie de objetivos. La gestión, es el conjunto de operaciones (técnicas, financieras, comerciales, etc.) desarrolladas para el funcionamiento de la organización. Las actividades que comprenden este proceso son: planificación, organización dirección, integración de personal y control (p.31).

Martínez Conesa, E. Á. (2018) afirma que:

Es fundamental que cualquier empresario sepa claramente la misión, visión y valores de su empresa. A partir de ello, dirigir e implantar una estrategia en una empresa se basa en un análisis estratégico, basado en un análisis del entorno, de donde obtendremos las oportunidades y amenazas de nuestra empresa, así como de un análisis interno de la empresa, donde obtendremos las fortalezas y debilidades de nuestra empresa (p.40).

Baldwin, C. (2010) dice sobre la gestión empresarial que:

En toda agrupación humana es necesario un mínimo de organización. Una empresa, como con-junto de personas, cosas y actividades económicas, está sujeta a tal principio. De manera que podemos decir que una empresa es una micro sociedad con un cuerpo de normas y reglamentos, de costumbres y usos dentro de una estructura y una estratificación o jerarquía encaminadas a asignar a cada persona una actuación determinada. La organización de la empresa se integra en un plan dirigido enteramente a la realización de objetivos económicos y a la obtención de un mejor rendimiento en la actividad de las personas que la componen (p.14).

4.3.7 Gestión de la Asociatividad y el Entorno

La asociatividad se entiende como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (López, 2003, citado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2008).

La “gestión asociativa” está compuesta por dos aspectos esenciales:

Si bien es cierto la asociativa y la cooperación empresarial son dos conceptos en los que se manejan de manera diferente ya que no toda cooperación significa asociación y viceversa.

Porter, en su teoría de los Clústers incorpora el concepto al describir los factores que permiten su creación. La proximidad, los vínculos de suministro y tecnológicos y la existencia de relaciones personales frecuentes y de lazos sociales que fomentan la confianza, facilitan el flujo de la información en el interior de los Clústers. Es claro que se combina competencia y cooperación; pueden coexistir porque se dan en diferentes dimensiones y entre diversos participantes; la cooperación en ciertas dimensiones ayuda a mantener una adecuada competencia en otras

(Porter, 1998) Menciona que:

Las relaciones repetidas y los contratos informales, en el marco de una estructura de clúster, surgen de la convivencia y colaboración en una zona geográfica determinada, fomentan la confianza y la comunicación abierta y cuestan menos que cortar y recomponer las relaciones de mercado.

Porter afirma que estos amplían la noción de capital social estableciendo un puente entre la teoría de las redes y la competencia.

Clúster, permite conectar más estrechamente la teoría de las redes, la de capital social y el compromiso cívico, por una parte, y la competencia empresarial y la prosperidad económica, por la otra, así como ampliarlas (Porter, 1998).

Frente a la asociatividad relacionada con la existencia de redes empresariales, Porter refiriéndose a los factores externos y la existencia de bienes públicos implicados considera necesario y apropiado contar con redes informales y con asociaciones comerciales, consorcios y otros organismos colectivos, puesto que representan a la totalidad o buena parte de los miembros y pueden conseguir mayor atención e influencia que ellos por separado y además repartir los costos (p.21)

Tabla 4.13

Matriz Asociatividad y Cooperación

Factor	Asociatividad	Cooperación
Confianza	La confianza está determinada de acuerdo con ¿Quién convoca, quienes participan, que ofrece? Por una relación costo/beneficio.	Es mutua, surge de pares, es reflexiva e interdependiente, es mayor y con el tiempo automática, con la convicción de que todos se necesitan.
Compromiso	Esta formalizado en normas, estatutos, contratos, deberes, derechos y obligaciones.	Está determinado por la estrategia, por una visión y un riesgo compartido.
Comunicación	Se da en niveles y no siempre es en doble vía.	Es fluida, se da en red, en tiempo real, permite el empoderamiento.

Transferencia de Conocimiento	No es necesario ni obligatorio, es discrecional.	Es indispensable
Aprendizaje Colectivo	Se desarrolla en los proyectos conjuntos.	Es permanente.
Eficiencia Colectiva	Es más difícil crearla.	Es un objetivo común.
Cultura	Cultura de la cooperación.	Cultura de Trabajo en Red.
Liderazgo	Liderazgo del promotor.	Liderazgo rotativo.
Organización	Según los acuerdos básicos.	Entidad formal.
Planeación	Normas de participación básica y por proyectos.	Estrategia de mediano y largo plazo.
Proyectos	Proyectos de Vinculación.	Proyectos de red auto sostenible.
Capital de Relaciones	Contactos a escala.	Contactos internacionales.
Resultados	Beneficios económicos parciales y de diferente distribución.	Beneficios económicos generales con una mejor distribución + acumulación de intangibles.

Fuente: (Palacios, 2008, p.)

Dicho lo anterior, es importante mencionar que para que una organización evolucione de manera efectiva se requiere que las micro, pequeñas y medianas empresas fomenten los vínculos estratégicos entre empresas, para así responder a nuevos cambios con el fin de ganar capacidades estratégicas gracias a la integración con otras empresas que poseen capacidades complementarias.

V. METODOLOGÍA Y PROCESOS

5.1 Tabla de Congruencia Metodológica

Tabla 5.1

Tabla de Congruencia Metodológica

Título de la Investigación	Objetivo General de la Investigación	Objetivos Específicos de la Investigación	Preguntas de Investigación
Gestión de las organizaciones de las MiPymes en Tegucigalpa	Describir la Gestión de las organizaciones de las MiPymes en Tegucigalpa; mediante la consideración de dirección estratégica, gestión de mercadeo, gestión financiera, gestión de recurso humano, gestión de la producción, gestión de operaciones, gestión de la asociatividad y el entorno para reforzar información existente con el fin de identificar oportunidades de mejora.	<p>8. Describir la dirección estratégica desde el contexto de la gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa.</p> <p>9. Describir la gestión de mercadeo desde el contexto de la gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa.</p> <p>10. Describir la gestión financiera desde el contexto de la gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa.</p> <p>11. Describir la gestión del recurso humano desde el contexto de la gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa.</p> <p>12. Describir la gestión de la producción desde el contexto de la gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa.</p> <p>13. Describir la gestión de operaciones desde el contexto de la gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa.</p> <p>14. Describir la gestión de la asociatividad y el entorno desde el contexto de la gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa.</p>	<p>9. ¿Cómo se describe la dirección estratégica en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa?</p> <p>10. ¿Cómo se describe la gestión de mercadeo en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa?</p> <p>11. ¿Cómo se describe la gestión financiera en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa?</p> <p>12. ¿Cómo se describe la gestión del recurso humano en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa?</p> <p>13. ¿Cómo se describe la gestión de la producción en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa?</p> <p>14. ¿Cómo se describe la gestión de operaciones en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa?</p> <p>15. ¿Cómo se describe la gestión de la asociatividad y en el entorno en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa?</p>

5.1.1 Tabla de Operacionalización de Variables

Tabla 5.1.1

Tabla de Operacionalización de Variables

Variab Independ entes	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítems (Cuestionario)
1. Dirección estratégica	Palacios (2016) lo define así: “Dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad”.	Es el proceso por el que por medio de una visión y misión bien definidos se llega a un alta productividad y competencia en el mercado.	Productividad Competitividad Visión Misión	Pregunta 4 Pregunta 5 Pregunta 6 Pregunta 7
2. Gestión de mercadeo	Ferrer y Vásquez (1997) afirman: La gestión de mercadeo tiene como principio guía la identificación y satisfacción de las necesidades de los consumidores en mercados actuales y potenciales, facilitando y estimulando el intercambio dentro de un grupo de fuerzas internas y externas a la empresa, que definen como tendencia y comportamiento en cuanto a la mezcla de mercadeo y su orientación al mercado meta.	Hace referencia a la calidad de imagen percibida de productos y servicios con la finalidad de posicionarse en un mercado meta y así comunicar y entregar un valor a los clientes de manera que favorezcan a la organización, clientes internos y externos.	Calidad percibida Imagen de marca Mercado meta Lealtad	Pregunta 8 Pregunta 9 Pregunta 10 Pregunta 11
3. Gestión financiera	Van y Wachowicz (2010), señalan a la gestión financiera como la responsable de la adquisición, el financiamiento y la administración de los bienes muebles que posee la empresa.	Se enfatiza en el buen manejo de las finanzas de una organización mediante controles de ingresos y egresos para generar informes de indicadores para una buena toma de decisiones.	Financiamiento Ingresos y egresos Rendimiento Estados financieros	Pregunta 12 Pregunta 13 Pregunta 14 Pregunta 15

4. Gestión del recurso humano	<p>Ulrich (2013) comenta: Que, para crear valor y lograr resultados, un área de recursos humanos debe ubicar no sólo las actividades del trabajo a realizar, sino también las metas y resultados que le permitan designar las funciones y actividades a las personas de la organización. (p.46)</p>	<p>Describe como brindar una colaboración organizacional de alto desempeño en base a la cultura de las empresas y sus políticas y reglamentos internos.</p>	<p>Cultura organizacional Medición de desempeño Perfil según funciones</p>	<p>Pregunta 16 Pregunta 17 Pregunta 18</p>
5. Gestión de la producción	<p>Definimos como sistema productivo los medios mediante los que transformamos recursos de entradas para crear bienes y servicios útiles. El proceso productivo es un proceso de transformación o conversión. Los recursos de entradas pueden tomar una amplia variedad de forma. En operaciones de manufactura las entradas son diversas materiales y materia prima, energía, trabajo, maquinas, instalaciones, información y tecnologías. En los sistemas enfocados a los servicios, las entradas están posiblemente dominadas por el trabajo, pero en función del sistema particular considerando, también pueden ser entradas importantes, maquinas, instalaciones, información y tecnología. En los servicios de alimentación, los materiales son una entrada importante. El proceso de conversión implica no solo la aplicación de la tecnología, sino también la gestión eficaz de todas las variables que pueden controlarse. Según informe: L_CN-LC-13-2010 (p.9)</p>	<p>Es la aplicación de métodos y técnicas con el fin de cumplir la transformación de materias en un producto final de consumo, usando recurso humano, maquinaria y tecnología asegurando tener instalaciones adecuadas y procesos logísticos eliminando cuellos de botella para entrega al consumidor final.</p>	<p>Materia prima Tecnología Logística Instalaciones Recurso humano</p>	<p>Pregunta 19 Pregunta 20 Pregunta 21 Pregunta 22 Pregunta 23</p>
6. Gestión de operaciones	<p>Martínez Conesa, E. Á. (2018). Nos dice que “La gestión es el proceso de llevar a cabo eficientemente actividades, mediante el uso de personas, para conseguir una serie de objetivos. La gestión, es el conjunto de operaciones (técnicas, financieras, comerciales, etc.) desarrolladas para el funcionamiento de la organización. Las actividades que comprenden este proceso son: planificación, organización dirección, integración de personal y control” (p.31).</p>	<p>Es la interacción del área de operaciones con otras áreas de la empresa como finanzas, marketing, recurso humano entre otros, ya que cada una de ellas tiene un aporte y forma de evaluar que se alinea a una</p>	<p>Control de personal Planificación operacional Integración del personal Marketing</p>	<p>Pregunta 24 Pregunta 25 Pregunta 26</p>

		sola estrategia para el bien de la organización con el fin de determinar la competitividad para reconocer el posicionamiento en el mercado.		Pregunta 27
7. Gestión de asociatividad y el entorno	La asociatividad se entiende como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (López, 2003, citado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2008).	Es una red de cadenas empresariales, con independencia jurídica que superan o logran mayores volúmenes de producción por precios más competitivos mediante sociedades o cooperaciones comerciales que brindan conocimientos y capacidades complementarias.	Independencia jurídica Sociedades comerciales Cooperación comercial Transferencias de conocimientos	Pregunta 28 Pregunta 29 Pregunta 30 Pregunta 31

5.2 Enfoque y Métodos

Mata (2019) explica que:

Cuando el enfoque de investigación, nos referimos a la naturaleza del estudio, la cual se clasifica como cuantitativa, cualitativa o mixta; y abarca el proceso investigativo en todas sus etapas: desde la definición del tema y el planteamiento del problema de investigación, hasta el desarrollo de la perspectiva teórica, la definición de la estrategia metodológica, y la recolección, análisis e interpretación de los datos (p.1).

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. Para conocer que tipos de métodos utilizar para esta investigación se describirán que tipos de métodos de investigación existen.

Hernández Sampieri (2014) dice que: “El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase” (p. 4)

Este enfoque consiste en la recolección de datos con el fin de probar teorías con la ayuda de la medición numérica, haciendo un análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento.

Hernández Sampieri (2014) afirma que:

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (p. 7).

En el caso de esta investigación es un enfoque cuantitativo ya que consiste en la recolección de datos por medio de encuestas para descubrir preguntas de investigación en el proceso de interpretación en gráficas.

5.3 Alcance de la Investigación

Hernández Sampieri (2014) afirma: “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92).

Sampieri también resume que “El alcance final de los estudios cualitativos muchas veces consiste en comprender un fenómeno complejo. El acento no está en medir las variables del fenómeno, sino en entenderlo” (p.18)

El alcance de esta investigación es de tipo exploratorio ya que se enfoca en el objetivo general y en los objetivos específicos, la investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características. tal como lo indica Hernández Sampieri que la investigación busca describir el problema de investigación como es el caso de las MiPymes en Tegucigalpa, que busca describir cada una de las gestiones organizacionales de una empresa para conocer más a fondo sus procesos administrativos.

5.4 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es no experimental de tipo transversal ya que el proceso no implica la manipulación de las variables al momento de la recolección de datos y su recopilación será en un solo momento, correspondiendo al trimestre de abril a junio del 2021.

Hernández Sampieri (2004) La investigación no experimental no se hacen variar de forma intencional las variables independientes para ver la relación que tiene con otras variables, por lo que se observa el fenómeno tal como se desarrolla en su contexto natural a fin de estudiarlos sin que reciba ningún estímulo y el tipo transversal se recolectan los datos en un solo momento y su propósito es describir variables (p. 152).

5.4.1 Población y Muestra

La siguiente tabla define el proceso de elaboración del muestreo de investigación con la finalidad de tomar criterios de decisión ya que es importante porque a través de ella podemos hacer análisis de situaciones de una organización.

Tabla 5.1

Pasos del proceso de muestreo

Determinar la población y los parámetros pertinentes.
Escoger el marco apropiado de muestreo.
Escoger entre el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico
Escoger el método de muestreo
Escoger el tamaño necesario de la muestra
Seleccionar la manera de reunir información
Validar la muestra
Analizar los datos y presentar los resultados

Fuente: (Cadenas, Wall, 1974, p. 1).

5.4.1.1 Población

“Una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común. Cadenas” (Wall, 1974, p. 1).

Hernández Sampieri (2014) dice que la Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones y características.

Dicho lo anterior, según las estadísticas del Cohep la población a estudiar en esta investigación está conformada por las micro, pequeñas y medianas empresas en Tegucigalpa con una cantidad de 26,521, los que constituyen el objeto de estudio.

5.4.1.2 Tipo de muestra

A continuación, se presentan las diferentes técnicas de muestreo que se utilizan en varias investigaciones según sea el caso, ya que es de vital importancia para obtener datos que avalen la investigación de una determinada muestra de la población.

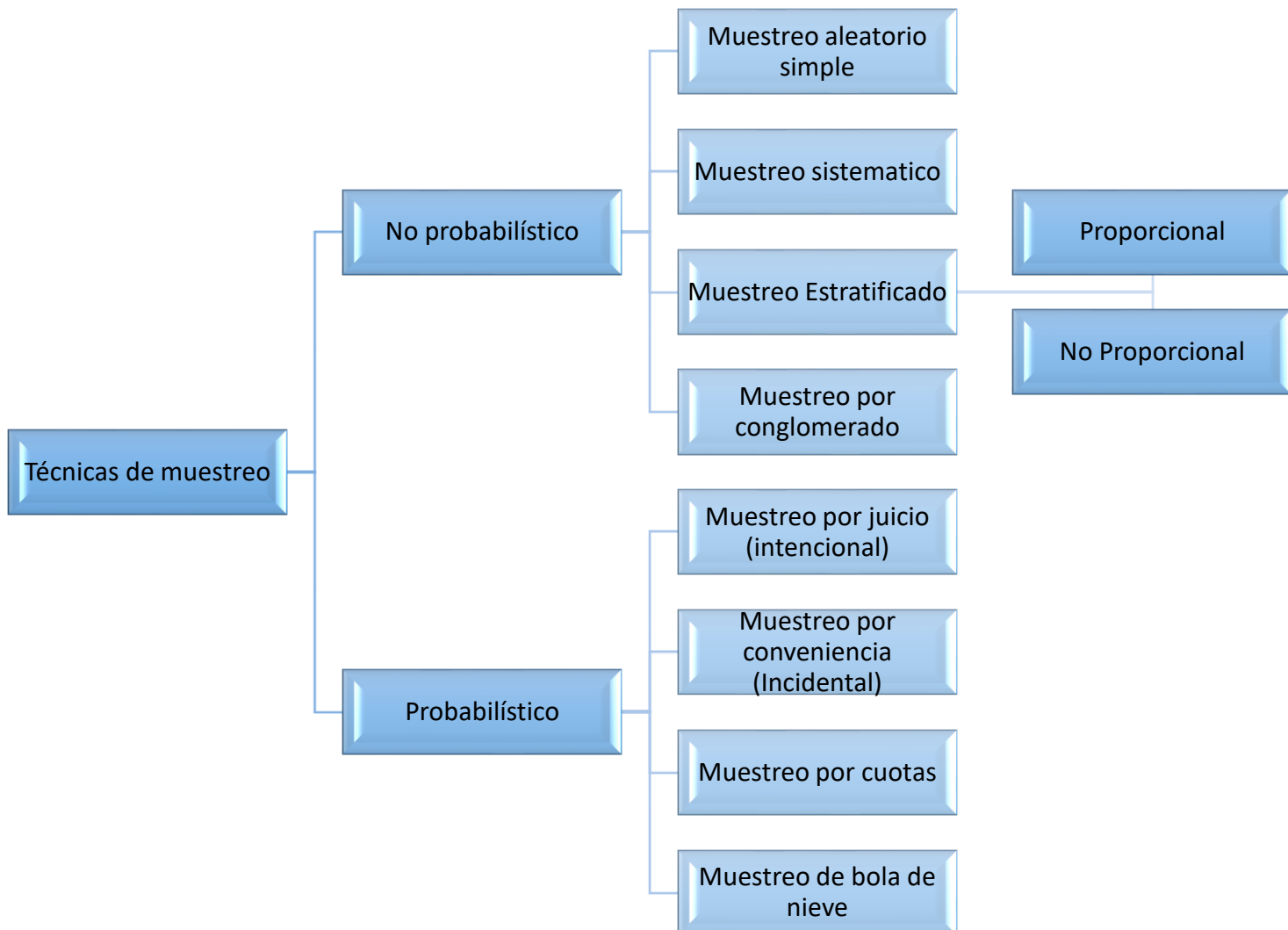


Figura 5.1 Clasificación de las técnicas de muestreo según Naresh Malhotra

Fuente: (Naresh Malhotra, 2008, p. 340)

Se utilizó este tipo de muestreo por conveniencia no probabilístico ya que por este medio los encuestados son seleccionados ya que se encuentran en un lugar y momento adecuado, en esta investigación se encuestaron un grupo de dueños de micro, pequeña y mediana empresa para lograr obtener resultados más precisos.

Es la técnica de muestreo más económica y la que menos tiempo consume. Posee muchas fuentes potenciales de sesgo de selección. Las muestras por conveniencia no son representativas de ninguna población definible, por lo que a nivel teórico no se puede generalizar.

Esta técnica apenas es admisible utilizarla en la investigación exploratoria para generar ideas.

5.4.1.3 Muestra

“Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla” (Murria, 1991, p. 1).

En este estudio de investigación, el tipo de muestreo que se va a utilizar es el muestreo no probabilístico y a través del método de muestreo por conveniencia, ya que la muestra se hace de acuerdo con el interés de la investigación.

El muestreo no probabilístico; consiste en seleccionar a los individuos que convienen al investigador para la muestra. Esta conveniencia se produce porque al investigador le resulta más sencillo examinar a estos sujetos, ya sea por proximidad geográfica, por ser sus amigos, etc. (Bernet, 2014, p.2)

Considerando lo anterior, este estudio tiene como objeto de investigación: La Gestión organizacional de las MiPymes en Tegucigalpa, y con el propósito de tener un punto de medición, es necesario especificar la muestra total de la población antes mencionada por lo que, para calcular la muestra de la población a investigar, se utiliza la fórmula finita ya que se conoce la población:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N - 1) E^2 + Z^2 p q}$$

Tabla 5.2

Número de muestra de las micro, pequeñas y medianas empresas en Tegucigalpa.

Simbología	Detalle de la Muestra
n=	Tamaño de la muestra
N=	Total de la población (26,521)
Z=	Nivel de confianza (90%); es decir, un valor Z de 1.645
P=	Proporción proporcional de ocurrencia de un evento (0.5)
Q=	Proporción proporcional de ocurrencia de un evento (0.5)
E=	Error muestral (0.075)

Tabla 5.2

Número de muestra de las micro, pequeñas y medianas empresas en Tegucigalpa.

Z= 1.645	$n = \frac{Z^2 N p q}{(N - 1) E^2 + Z^2 p q}$ $n = \frac{(1.645)^2 (26,521)(0.50)(0.50)}{(26,521-1) (0.075)^2 + (1.645)^2 (0.50) (0.50)}$ $n = 119.73 \approx 120$
P= 0.50	
Q= 0.50	
E= 0.075	
N= 26,521	

El cálculo realizado anteriormente, respecto a la muestra, mediante el procedimiento de estimación, resultó que se trabajará con 120 micro, pequeñas y medianas empresas en Tegucigalpa, manifestando su gestión organizacional.

5.5 Unidad de Análisis y Respuesta

5.5.1 Unidad de Análisis

Este corresponde al sujeto principal que se está analizando que, en este estudio, son los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas en Tegucigalpa.

Estudiaron el fenómeno de Gestión de las Organizaciones de las MiPymes en Tegucigalpa antes mencionados y posteriormente analizaron los datos obtenidos.

5.5.2 Unidad de Respuesta

Heller (2012) afirma: "La unidad de respuestas está conformada por conteo o cantidades, como ser unidades, lempiras, dólares, %, metros, centímetros" (p.34).

Para esta investigación la unidad de respuesta que se utilizó, fueron los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas en Tegucigalpa.

5.6 Técnicas e instrumentos aplicados

5.6.1 Instrumentos

En este proyecto de investigación, con la finalidad de recolectar la información necesaria, elaboraron un cuestionario para ser aplicado a los gerentes de las MiPymes en Tegucigalpa.

5.6.2 Cuestionario

Como instrumento de recolección de datos utilizaron el cuestionario, el cual permite obtener información con enfoque cuantitativo, y está estructurado con preguntas y respuestas cerradas, para ser aplicado a toda la muestra.

La aplicación del cuestionario en el proyecto de la Gestión de las organizaciones, de las MiPymes en Tegucigalpa, es la técnica para utilizar

(Córdova, 2005) Afirma: Un cuestionario en sentido estricto es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador. (p.29).

En un cuestionario las preguntas deben ser de manera estructuradas, precisas y relacionadas a los temas que aborda la encuesta, el cuestionario debe llevar un patrón uniforme para poder visualizar la contabilidad y comprobación de resultados.

Para esta investigación, mediante el uso de encuestas en línea, diseñaron un cuestionario, con preguntas cerradas de tipo dicótomas (si, no), tricotómicas (tres opciones) y cerradas multicotómicas, respuesta única; que se redactan con claridad y precisión para medir de manera adecuada el objeto de estudio, y evitar detalles innecesarios. El vocabulario para utilizar fue sencillo o claro para que sea de fácil entendimiento por el consultado.

Adoptaron esta alternativa, para facilitar el momento de la codificación, tabulación y análisis de los datos, y posteriormente ser analizados.

5.7 Fuentes de Información

(Becerril, 1997) Afirma: “Una fuente de información es el lugar de donde se obtienen datos o información que habrá de ocuparse como parte del trabajo de investigación” (p.263).

Al momento de realizar búsquedas de información sobre un tema específico, lo que permite respaldar o refutar la hipótesis, es lo que le da sentido a las variables de investigación con la información que se obtiene desde ya que es parte integra del objeto de estudio desde donde se obtiene la información.

Es importante recordar que en medio de una investigación se deben de buscar fuentes de estudios existentes previos, para evitar duplicación de información. Y según el nivel de información que aportan las fuentes, estas pueden ser primarias y secundarias

Marcelo M. Gómez menciona que el escritor Danhke distingue tres tipos básicos de fuentes de información: Fuentes primarias (directas), fuentes secundarias y fuentes terciarias (Gómez, 2006).

5.7.1 Fuentes Primarias

(Mercado, 2009) Afirma: “La fuente primaria es el objeto del estudio y, a falta de éste, el primer registro sobre el mismo, por oposición a cualquier registro derivado de éstos, que se califica como fuente secundaria” (p. 23).

Estas fuentes primarias, contienen informaciones puramente originales, es decir que son de primera mano y los resultados como sus ideas, conceptos y teorías son resultados de investigaciones.

Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros. (Marato, Gonzales, 2015, p. 3).

Dicho lo anterior, para dicho estudio de investigación el cuestionario que aplicaron a las micro, pequeñas y medianas empresas en Tegucigalpa, así como otras fuentes consultadas, fueron las referencias principales para identificar información adecuada al tema de estudio.

5.7.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias se utilizan cuando las fuentes primarias no brindan la información necesaria, el investigador recurre a las fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias Gómez, 2006).

Estas fuentes de información se obtienen a través de enciclopedias, diarios, revistas, publicaciones periódicas entre otros materiales (Moguel, 2005).

Considerando lo expuesto anteriormente, con el propósito de ordenar los elementos teóricos de este estudio; consultaron, libros, base de datos, informes, artículos, internet; como mecanismo de búsqueda de la información relacionada directamente con el tema de investigación.

5.8 Cronograma de Trabajo

Tabla 5.8

Cronograma de actividades para la ejecución de la propuesta de proyecto.

N.º	Nombre de la Actividad	Lugar	Descripción	Semana	L	M	M	J	V	S	D
1	Introducción	Virtual	Decidir cuál sería el tema de investigación para el proyecto de graduación, Diagrama de variables	Semana 1							
2	Planteamiento del problema	Virtual	Definir los antecedentes y enunciado del problema. Objetivos: general y específicos, justificación y diagrama sagital de Variables	Semana 2							
3	Marco teórico	Virtual	Análisis de la situación actual del macroentorno y microentorno Teoría del sustento y Conceptualización	Semana 3							
4	Metodología de la investigación	Virtual	Congruencia metodológica y Operacionalización de las Variables, enfoque y métodos de la Investigación, alcance, población y muestra.	Semana 4							
5	Formulación de las encuestas	Virtual	Planteamiento de las encuestas para la población	Semana 5							
6	Levantamiento de encuesta	Virtual	Distribuir encuestas	Semana 6							
7	Resultados de la encuesta	Virtual	El conteo de las encuestas y sus respectivas gráficas	Semana 7							
8	Análisis de la encuesta	Virtual	Analizar las respuestas de cada una de las preguntas.	Semana 8							

VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Los resultados derivados de la encuesta permiten adquirir una visión para dar respuesta a la investigación establecida, realizada la encuesta se determinó proceder analizar la muestra tomada.

(Franklin, 1998) Afirma:

El propósito del análisis es establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución al factor que se estudia, con el fin de introducir las medidas de mejoramiento en las mejores condiciones posibles. (p.50)

De manera efectiva se realizó la toma de resultados y el análisis correspondiente a cada pregunta de la encuesta realizada a MiPymes en Tegucigalpa, con el fin de evaluar las variables definidas en el proyecto de forma clara y fidedigna, de tal modo se agrupa la información presentada por medio de gráficos.

6.1 Variables Demográficas

6.1.1 Edad

Tabla 6. 1

Resultados de pregunta 1- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa.

Escala	%	Numero de encuestados
18 – 25	31	37
26 – 35	46	55
36 – 45	18	21
46 – 60	5	6
Mayor de 60	1	1
Total	100.0	120

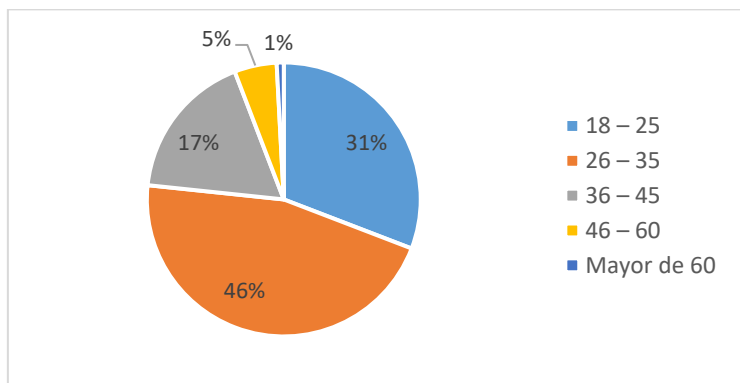


Gráfico 6.1 Edad de la población encuestada

Con un 46% se encuesta a personas de entre 26- 35 años, durante este tiempo se comienza a emprender sus propios negocios, la población con un 31% fue las que están entre las edades de 18 – 25, también se obtuvo resultados de personas entre 36 -45 con un 17% y también población de 46- 60 cubriendo un porcentaje de 5%. Los mayores de 60 años se representaron con un 1%.

6.1.2 Género

Tabla 6.2

Resultados de pregunta 2- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
Femenino	52	63
Masculino	48	57
Total	100	120

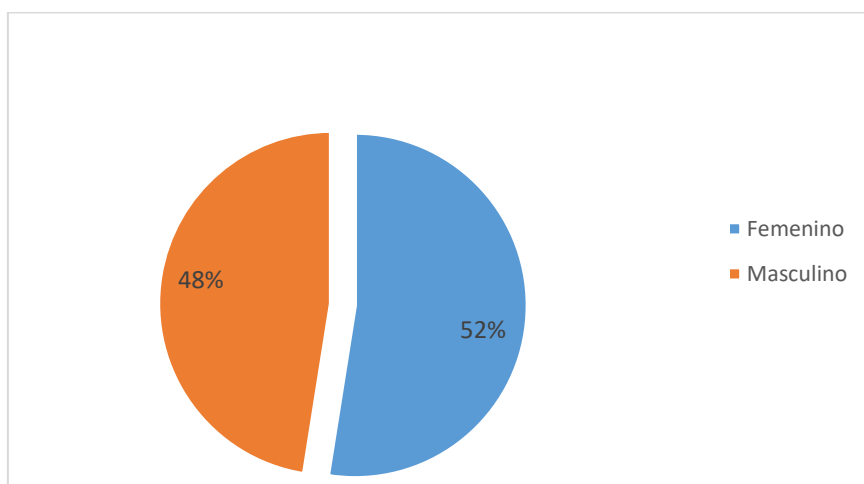


Gráfico 6.2 Género de la población

Del 100% de personas encuestadas resulto un 52% para población femenina encuestada y un 48% del género masculino.

6.1.3 Dueño o Gerente

Tabla 6.3

Resultados de pregunta 3- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	0	0
Si	100	120
Total	100	120

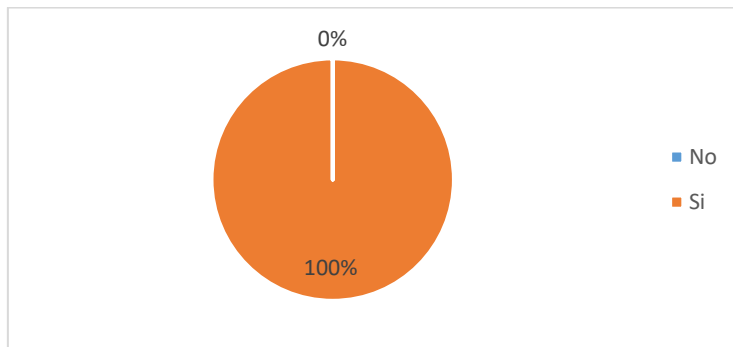


Gráfico 6.3 Dueño o Gerente de la MiPymes

El 100% de los encuestados son dueños o gerentes de las MiPymes.

6.2 Dirección Estratégica

6.2.1 ¿Su empresa durante esta crisis manejo una productividad?

Tabla 6.4

Resultados de pregunta 4- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
Igual	25	29
Mayor	14	17
Menor	53	63
Peor	8	11
Total	100	120

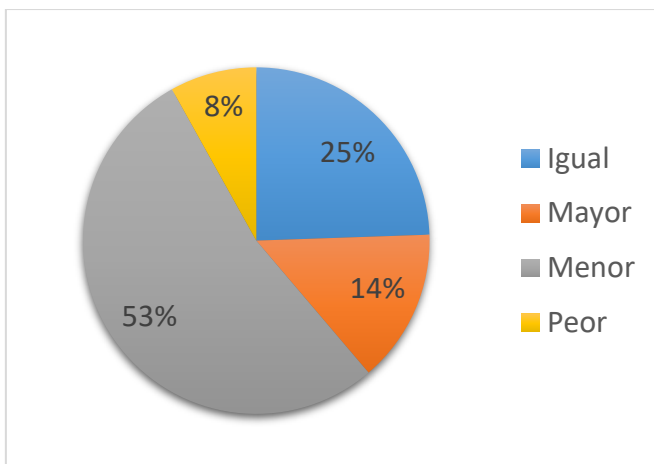


Gráfico 6.4 Productividad en tiempo de pandemia

El 53% de las MiPymes registro una productividad menor, el 25% de ellas presente una igualdad en su producción, solo el 14% presento un incremento y el 8% informó que para ellos fue peor.

6.2.2 ¿Su producto o servicio tiene alta competitividad en el mercado donde se encuentra?

Escala	%	Número de encuestados
Mucha	37	45
No sabe	7	8
Poca	8	9
Regular	48	58
Total	100	120

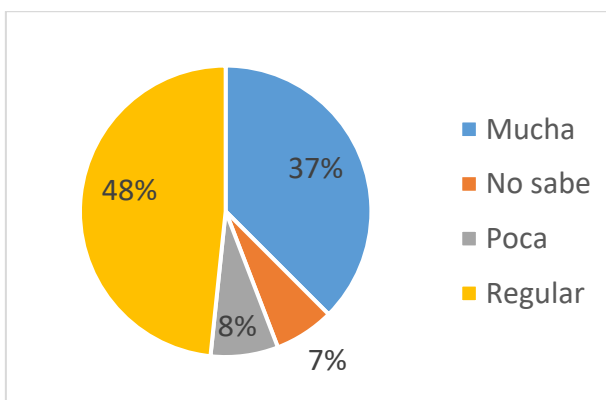


Gráfico 6.5 Competitividad

El 48% de las MiPymes mencionan que su producto es regular y el 37% aclara que su producto tiene mucha competitividad, el 8% dice que su producto tiene poca y el 7% no saben cómo se maneja su producto.

6.2.3 ¿Tiene su empresa una visión estratégica definida?

Escala	%	Número de encuestados
Si	68	81
No	19	23
No Sabe	13	16
Total	100	120

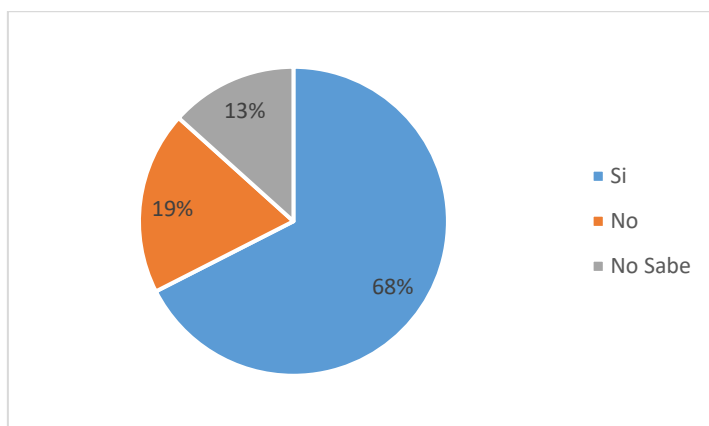


Gráfico 6.6 Visión estratégica

El 68% indican que tienen establecida una visión por escrita, el 19% dijo que no tienen una visión revisada y el 13% no sabe.

6.2.4 ¿Tiene su empresa una misión estratégica o metas establecidas por escrito?

Tabla 6.7

Resultados de pregunta 7- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
Si	54	65
No	38	45
No Sabe	8	10
Total	100	120

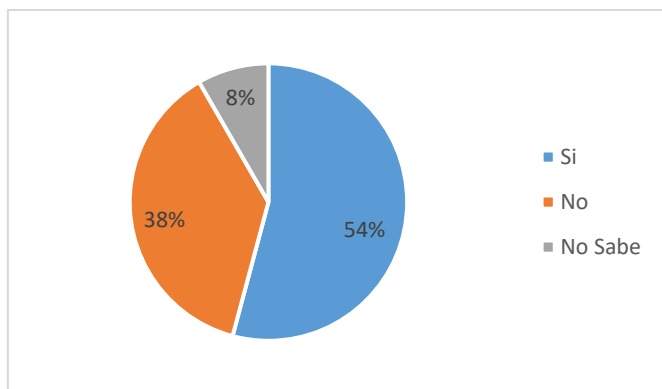


Gráfico 6.7 Metas estratégicas establecidas

Con los resultados de la pregunta en grafica se da que el 54% de las MiPymes tiene metas establecidas, las que trabajan según planificación, el 38% no tienen por lo que es limitado su desarrollo y superación, el 8% no sabe si tiene una misión.

6.3 Gestión del mercadeo

6.3.1 ¿La Calidad de su producto o servicio es reconocida por sus clientes?

Tabla 6.8

Resultados de pregunta 8 - Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
Mucha	58	70
No Sabe	5	6
Poca	2	2
Regular	35	42
Total	100	120

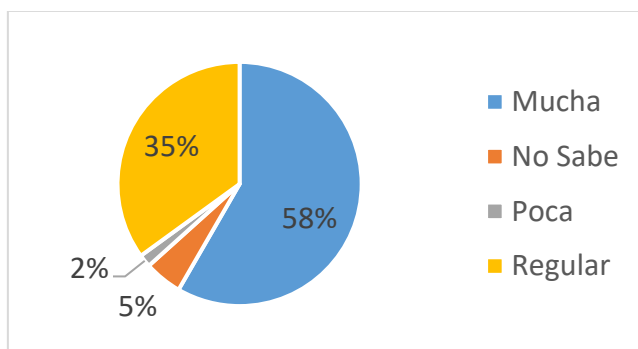


Gráfico 6.8 Producto reconocido

El reconocimiento de los productos o servicios ofrecidos es buena. Un 58% de las MiPymes encuestadas demuestra que muchos de sus productos tienen renombre por parte de los consumidores, además, un 35% menciona que su reconocimiento es regular. Un 5% no sabe y un 2% es poca.

6.3.2 ¿Su producto o servicio tiene una imagen de marca en el mercado?

Tabla 6.9

Resultados de pregunta 9- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Numero de encuestados
Mucha	31	37
No Sabe	4	5
Poca	17	21
Regular	48	57
Total	100	120

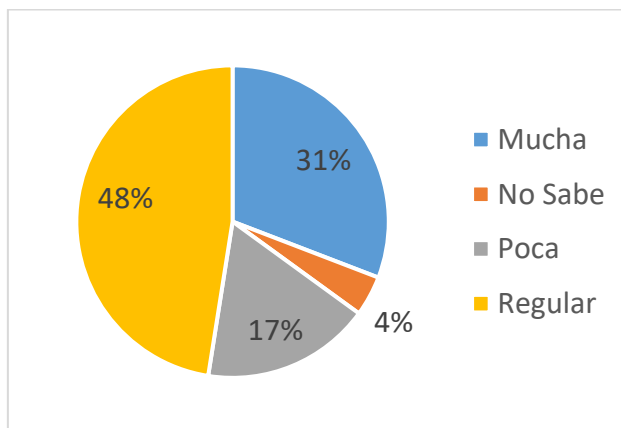


Gráfico 6.9 Imagen de marca

La mayoría de las MiPymes encuestadas, un 48% informa que sus productos tienen una imagen de marca, además un 31% lo tienen de una manera regular, un 4% no tienen o no saben lo que es una imagen de marca y un 17% tienen una poca o pobre imagen de marca de sus productos o servicios.

6.3.3 ¿La empresa tiene definido el Mercado meta?

Tabla 6.10

Resultados de pregunta 10- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	16	20
No Sabe	7	8
Si	77	92
Total	100	120

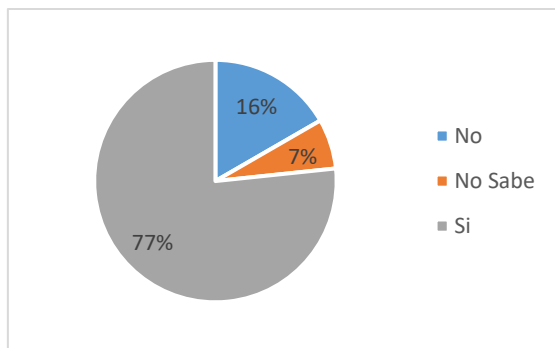


Gráfico 6.10 Mercado meta

Un 77% de las MiPymes encuestadas tienen definidos sus mercados meta, esto trae una buena ventaja en la venta de sus productos o servicios, un 16% de ellas no lo tienen definido por lo que les afecta en sus ventas. El 7% de las MiPymes no saben lo que es un mercado meta o no saben si la empresa lo tiene.

6.3.4 ¿Sus clientes son leales a sus productos o servicios?

Tabla 6.11

Resultados de pregunta 11- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
Mucho	41	49
No Sabe	8	10
Poco	4	5
Regular	47	56
Total	100	120

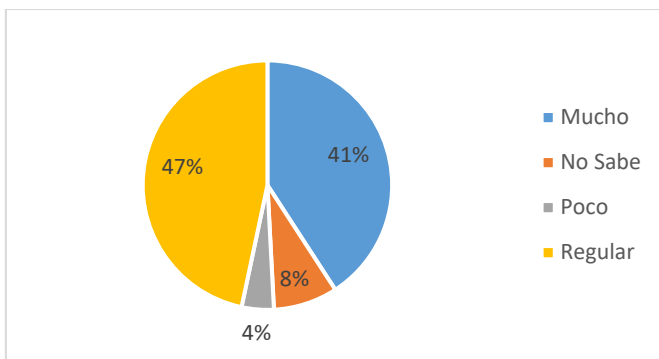


Gráfico 6.11 Lealtad a los productos

Considerando los resultados de la gráfica, se encontró que un 41% de las MiPymes encuestadas, un 41% mucho y un 47% regular la lealtad de los clientes a sus productos y servicios, en cambio un 4% poco, un 8% no saben si sus clientes son leales a sus productos.

6.4 Gestión financiera

6.4.1 ¿La empresa cuenta con financiamiento?

Tabla 6.12

Resultados de pregunta 12- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
Externo (Bancos, Programas)	70	84
Interno (Aportación propia)	30	36
Total	100	120

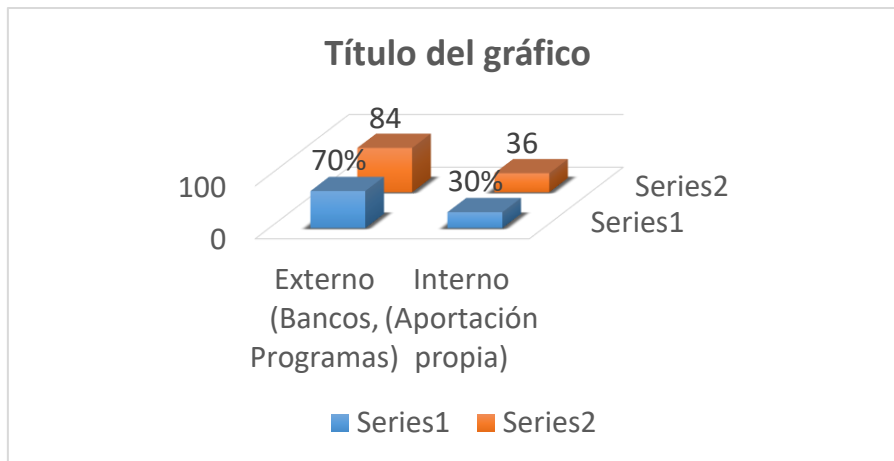


Gráfico 6.12 Financiamiento de MiPymes

La mayoría de las MiPymes un 30% sus negocios son cubiertos por sus propias aportaciones lo que resulta desventajoso a la hora de controlar sus ganancias y pagar intereses por préstamos, contrario al 70% de las MiPymes que su financiamiento es externo ya sea por medio de bancos o programas gubernamentales tienden a adquirir créditos para sustentación de operaciones diarias.

6.4.2 ¿Lleva un registro por escrito o digital de los ingresos y egresos de la empresa?

Tabla 6.13

Resultados de pregunta 13- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	23	27
No Sabe	13	16
Si	64	77
Total	100	120

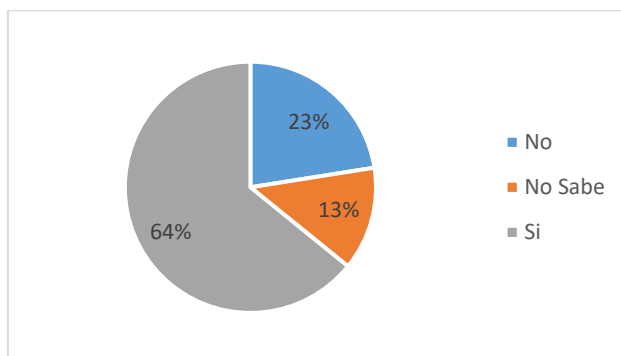


Gráfico 6.13 Ingresos y egresos

Considerando las respuestas a la encuesta realizada a las MiPymes solo el 64% de ellas mantienen un control por escrito o digital de los ingresos y gastos que tienen sus negocios y un 13% de las MiPymes no saben si tienen un control de sus finanzas y un 23% no lo tienen.

6.4.3 ¿La empresa ha obtenido ganancias después del pago de impuestos?

Tabla 6.14

Resultados de pregunta 14- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	25	30
No Sabe	8	10
Si	67	80
Total	100	120

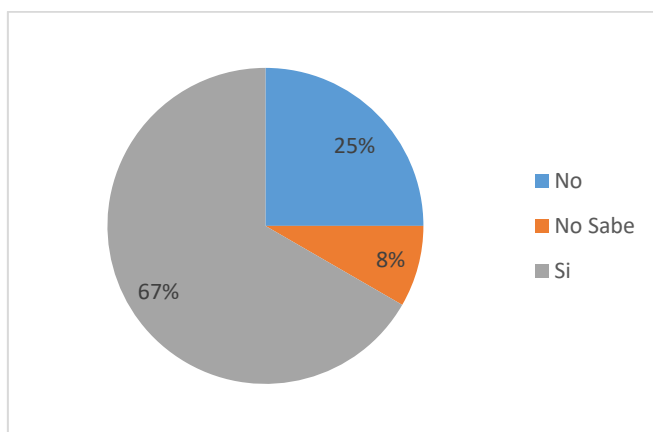


Gráfico 6.14 Ganancias después de impuestos

A pesar de la crisis actual, revisando las respuestas se encontró que el 67% de las MiPymes en Tegucigalpa lograron obtener ganancias después de los pagos de impuestos, lastimosamente un 25% no lograron obtener ganancias después de impuestos. El 8% no sabe probablemente debido a que no lleva un control de sus ingresos y gastos.

6.4.4 ¿La empresa tiene actualizados los estados financieros?

Tabla 6.15

Resultados de pregunta 15- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	15	18
No Sabe	3	4
Si	82	98
Total	100	120

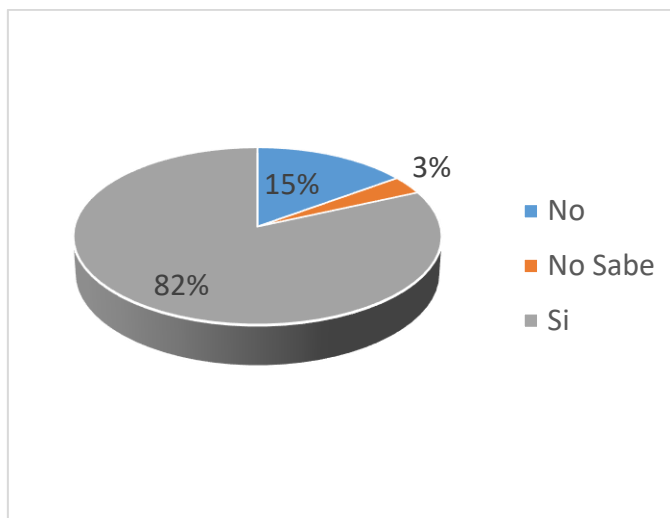


Gráfico 6.15 Estados financieros actualizados

Según los datos obtenidos de la encuesta el 82% de las MiPymes en Tegucigalpa tienen estados financieros los cuales mantienen actualizados, en cambio el 15% de las empresas encuestadas no los tienen al día, y un 3% no saben si están actualizados o no.

6.5 Gestión de recurso humano

6.5.1 ¿La empresa tiene un sistema de cultura organizacional establecidos en su organización?

Tabla 6.16

Resultados de pregunta 16- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	31	37
No Sabe	6	7
Si	63	76
Total	100	120

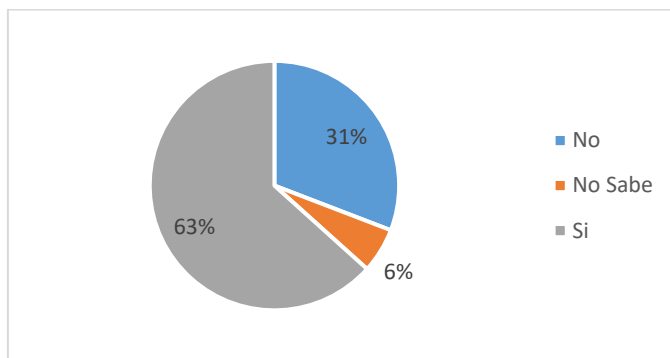


Gráfico 6.16 Cultura organizacional

Según los datos de la gráfica antes expuesta presenta que en el 63% de las MiPymes en Tegucigalpa tienen un sistema de cultura organizacional lo que le permite mayor estabilidad laboral, menos recursos utilizados en contratación y capacitación.

6.5.2 ¿Tiene la empresa un método para la medición de desempeño del personal?

Tabla 6.17

Resultados de pregunta 17- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	32	38
No Sabe	12	15
Si	56	67
Total	100	120

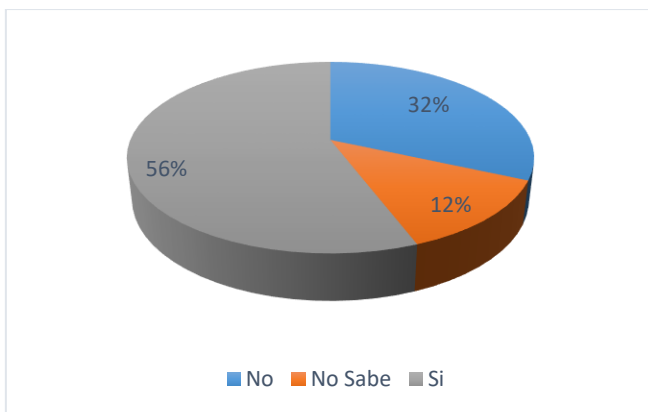


Gráfico 6.17 Método de medición de desempeño

El tener un método de medición de desempeño contribuye a el mejoramiento de los procesos operativos de la empresa, lo cual sería razón por el cual un negocio mantuviera sus operaciones activas a pesar de la crisis actual, el 56% de las MiPymes encuestadas tiene un control de desempeño.

6.5.3 ¿La empresa tiene un Perfil por empleado según funciones?

Tabla 6.18

Resultados de pregunta 18- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Numero de encuestados
No	38	45
No Sabe	8	10
Sí	54	65
Total	100	120

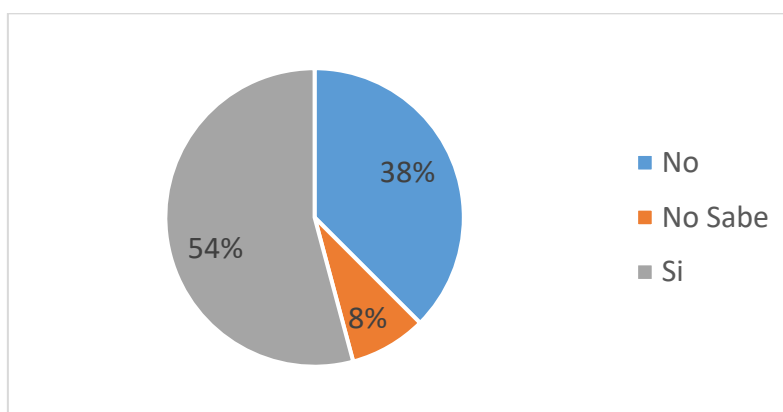


Gráfico 6.18 Perfil de puestos de trabajo.

En base a los resultados mostrados en la gráfica el 54% de las empresas tienen un perfil de puesto definido por empleado, lo que permite mejor manejo de parte de talento humano para la contratación de personal y capacitación, además hay un 38% que no lo tienen por lo que tendrán problemas al definir puestos de trabajo en las empresas.

6.6 Gestión de la producción

6.6.1 ¿La empresa Maneja un alto inventario en stock de materias primas suficientes para suplir las necesidades de sus clientes?

Tabla 6.19

Resultados de pregunta 19- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	25	45
No Sabe	8	1
Si	67	74
Total	100	120

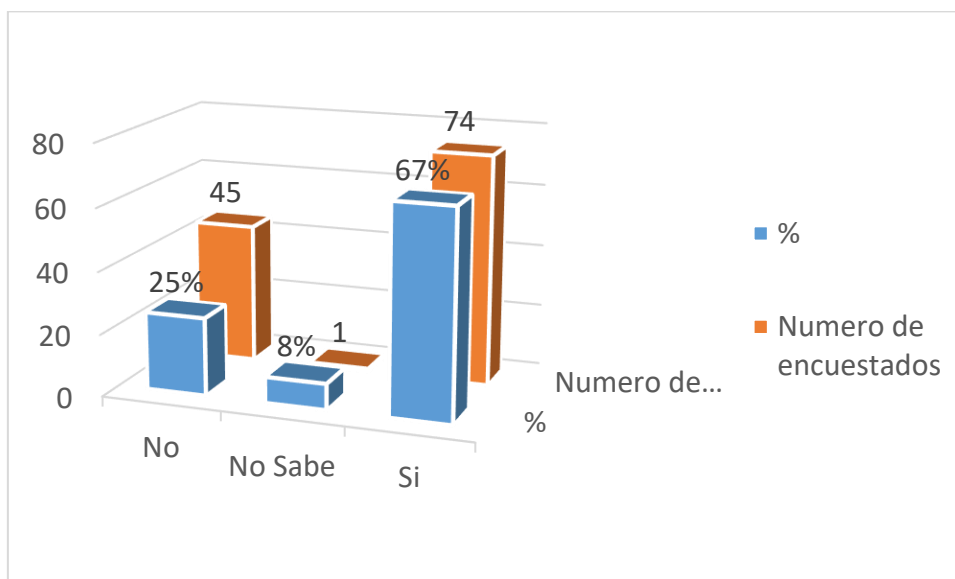


Gráfico 6.19 Stock de inventarios

De acuerdo con la respuesta recibida a la pregunta, en las MiPymes en Tegucigalpa, el 67% de las empresas encuestadas mantienen un inventario alto para cumplir con lo solicitado por su cliente localizado en su mercado meta.

6.6.2 ¿Está al tanto de los últimos recursos tecnológicos que su empresa puede utilizar para sus operaciones?

Tabla 6.20

Resultados de pregunta 20- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
Mucho	38	46
No Sabe	7	9
Poco	17	20
Regular	38	45
Total	100	120

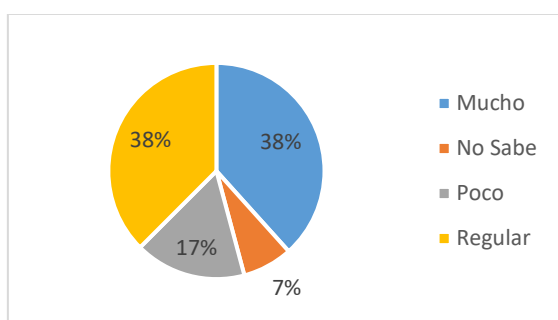


Gráfico 6.20 Conocimiento de recursos tecnológicos

Considerando la información de esta gráfica, se muestra que el 38% de las MiPymes consultadas, plantearon que conocen los recursos tecnológicos necesarios a los cuales invertir para que los procesos de producción de la empresa sean los más rápidos, económicos y fáciles de manejar.

6.6.3 ¿Tiene la empresa la logística (bodega, vehículos) necesario para el logro de metas establecidas?

Tabla 6.21

Resultados de pregunta 21- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	21	25
No Sabe	8	10
Si	71	85
Total	100	120

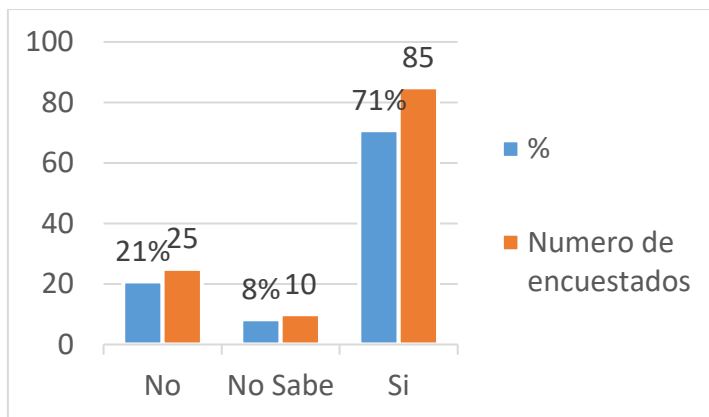


Gráfico 6.21 Logística

Según los resultados obtenidos por la encuesta el 71% de las MiPymes tienen instalaciones y flota apropiados para el almacenamiento y traslado de los productos definidos por sus clientes.

6.6.4 ¿Las instalaciones que tiene la empresa son lo suficientemente amplias para las actividades realizadas?

Tabla 6.22

Resultados de pregunta 22- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
Mucho	32	39
No Sabe	5	6
Poco	21	25
Regular	42	50
Total	100	120

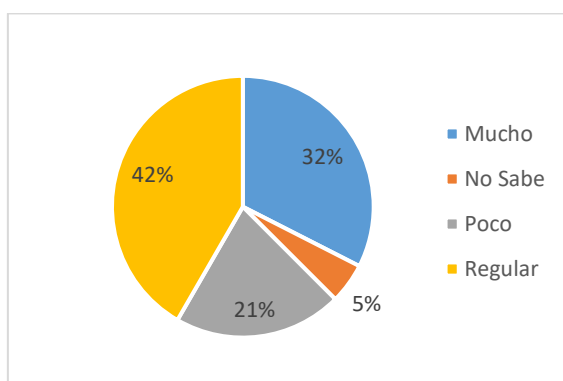


Gráfico 6.22 Instalaciones físicas

Como resultado de los datos que se muestra en esta gráfica, se observó que para el 42% de los consultados, el proceso de desarrollo de talentos es muy importante para que los colaboradores puedan asumir nuevas funciones, ya que lo capacita para tal y le permite crecer dentro de la empresa.

6.6.5 ¿Cuenta con el Recurso Humano capacitado para sus operaciones?

Tabla 6.23

Resultados de pregunta 23- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	19	23
No Sabe	6	7
Si	75	90
Total	100	120

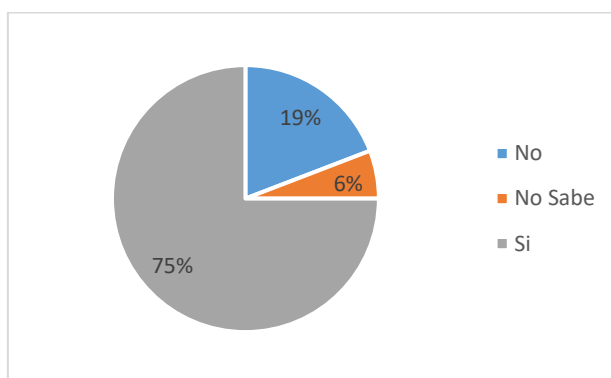


Gráfico 6.23 Recurso humano capacitado

Con los datos que presenta esta gráfica, se muestra que un 75% de los MiPymes consultadas, expone que cuenta con el personal capacitado para cubrir las necesidades de producción.

6.7 Gestión de operaciones

6.7.1 ¿Cuenta la empresa con un reglamento interno para el control de personal?

Tabla 6.24

Resultados de pregunta 24- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	39	47
No Sabe	1	1
Si	60	72
Total	100	120

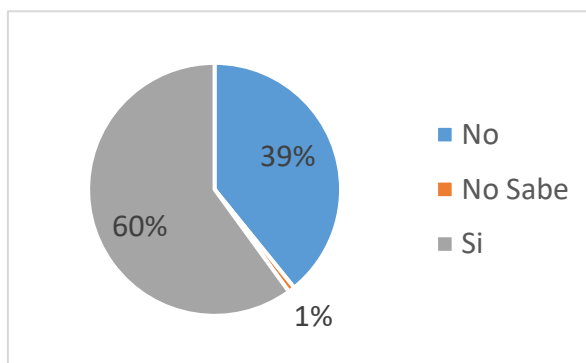


Gráfico 6.24 Reglamenteo Interno

Según el resultado de la encuesta se encuentra que el 60% de las MiPymes encuestadas de Tegucigalpa tiene un reglamento interno para mayor control y manejo de personal y un 39% no tienen un reglamento lo que ocasiona problemas entre los colaboradores y supervisores o entre ellos mismos.

6.7.2 ¿La empresa realiza una planificación de sus operaciones cada:

Tabla 6.25

Resultados de pregunta 25- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
3 meses	34	41
6 meses	22	27
1 año	20	24
2 años	2	2
Nunca	22	26
Total	100	120

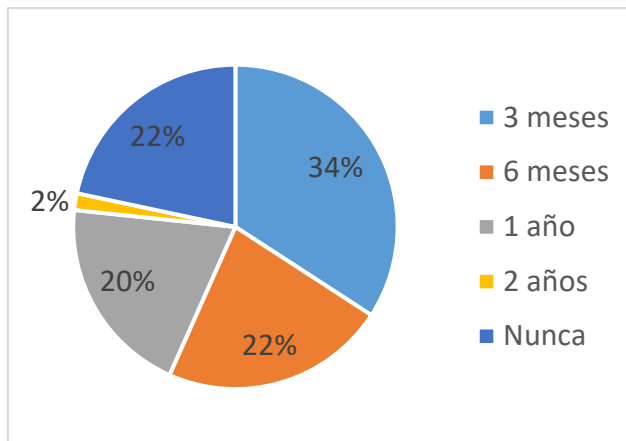


Gráfico 6.25 Planificación operacional

Con los resultados obtenidos en esta pregunta, se encontró que un 20% de las MiPymes planifican anualmente sus operaciones, también hay un 22% que planifica cada 6 meses y otro 34% planifica cada 3 meses, sin embargo, hay 22% que no planifica sus actividades esto perjudica al manejo y control de personal, de producción y dirección operacional que se requiere para sus metas.

6.7.3 ¿Tiene la empresa un plan para la integración del personal en sus áreas de trabajo?

Tabla 6.26

Resultados de pregunta 26- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	33	39
No Sabe	10	12
Si	57	69
Total	100	120

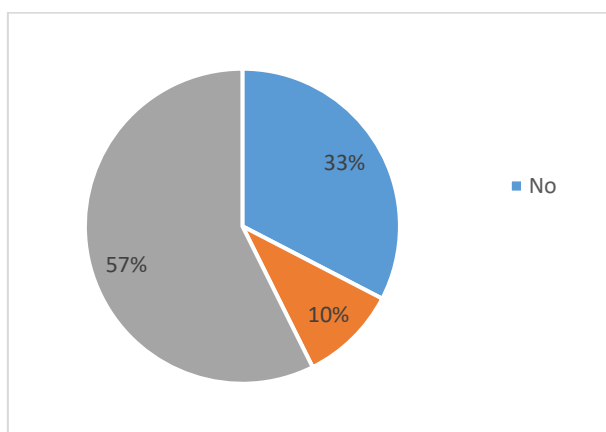


Gráfico 6.26 Integración del personal

En base a las respuestas a la pregunta que se presenta de modo grafica se determina que el 57% de las MiPymes en Tegucigalpa cuenta con un plan de integración para que el personal nuevo pueda acoplarse al equipo de trabajo, inculcando valores, aplicando derechos y asignando deberes.

6.7.4 ¿El área de marketing cumple con las funciones correctas?

Tabla 6.27

Resultados de pregunta 27- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	14	17
No Sabe	14	17
Si	72	86
Total	100	120

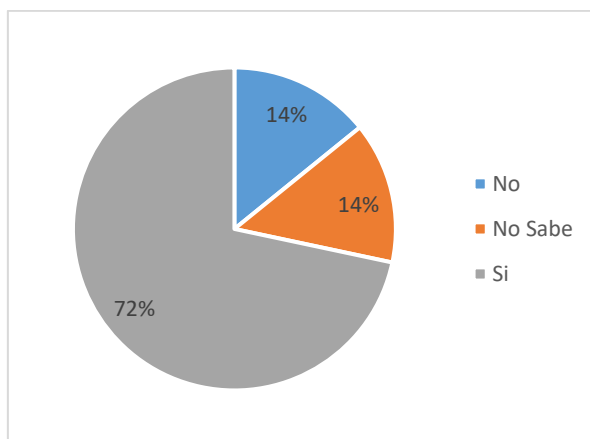


Gráfico 6.27 Marketing operacional

Según la respuesta de la pregunta de la encuesta aplicada a las MiPymes en Tegucigalpa el trabajo de Marketing ha ayudado a las operaciones de las empresas esto se muestra con un 72% de las respuestas afirmando esta teoría, con la ayuda del marketing la generación de trabajo y obtención de recursos es más fluido.

6.8 Gestión de la asociatividad y el entorno

6.8.1 ¿Al participar en sociedades comerciales mantiene su independencia y autonomía gerencial?

Tabla 6.28

Resultados de pregunta 28- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	30	36
No Sabe	4	5
Si	66	79
Total	100	120

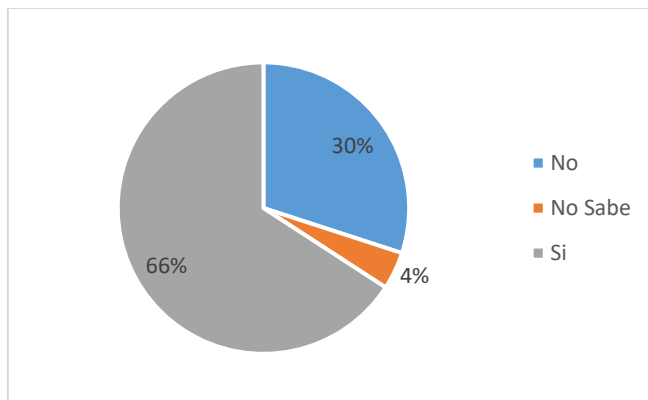


Gráfico 6.28 Independencia y autonomía

Dada las respuestas recibidas por las MiPymes en Tegucigalpa el 66% de ellas son independientes y tienen autonomía en decisiones en las sociedades comerciales en las que han participado, un 30% no ha mantenido su independencia en sus relaciones económicas.

6.8.2 ¿Tiene la empresa relaciones con sociedades comerciales?

Tabla 6.29

Resultados de pregunta 29- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	31	37
No Sabe	7	8
Si	62	75
Total	100	120

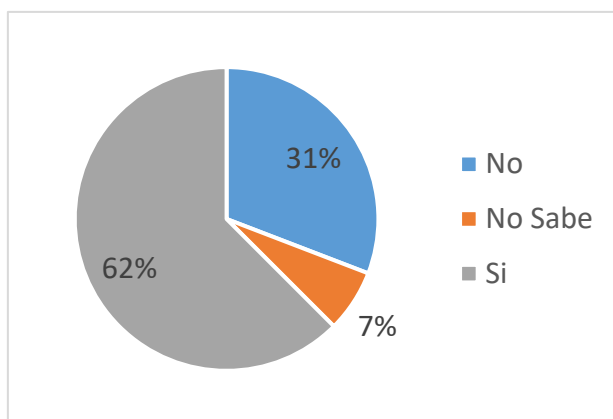


Gráfico 6.29 Relación en sociedades comerciales

Según datos recibidos un 62% de la MiPymes en Tegucigalpa tiene o ha tenido relaciones comerciales con entes similares o distintos para abrir campo en mercados establecidos, lo que no pasa con el 31% que no tiene aún relaciones comerciales que pueden llegar a ser importantes en sus metas o planes definidos para su supervivencia ante la crisis actual.

6.8.3 ¿Ha participado en los últimos meses de programas de cooperación comercial?

Tabla 6.30

Resultados de pregunta 30- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	65	78
No Sabe	5	6
Si	30	36
Total	100	120

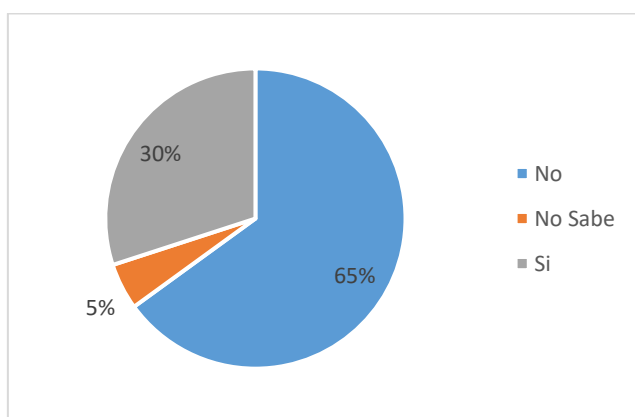


Gráfico 6.30 Programas de cooperación comercial

Durante el tiempo de crisis actual, la movilización a reuniones presenciales ha sido un impedimento a la mejora de las MiPymes ya que en los últimos meses un 65% de las encuestadas no han participado de actividades de cooperación comercial, al contrario de un 30% que, si han participado, que se han mantenido actualizando sus relaciones.

6.8.4 ¿Por medio de relaciones comerciales ha adquirido conocimientos para su uso en la empresa?

Tabla 6.31

Resultados de pregunta 31- Cuestionario gestión organizacional en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa

Escala	%	Número de encuestados
No	42	51
No Sabe	8	9
Si	50	60
Total	100	120

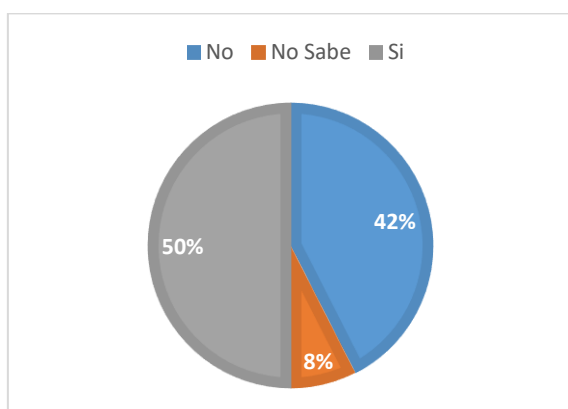


Gráfico 6.31 Conocimientos adquiridos

Considerando los resultados a la pregunta de la encuesta presentada en gráfica, un 50% de las MiPymes declaran que han adquirido conocimiento en para la operacionalización de las empresas, además, contribución en técnicas de procesos y de manufacturas, manejo de personal, entre otras. Mientras un 42% no han logrado aprovechar los eventos de relaciones comerciales para cambiar su ritmo de crecimiento.

VII. CONCLUSIONES

1. Las MiPymes constituyen un fuerte sector para evaluar el crecimiento de la economía en una ciudad como Tegucigalpa, la gestión organizacional de ellas determinara su permanencia en el mercado donde se enfrentan a una competencia recia, donde su sistema organizacional, si estuvieran bien definido, obtendrán mejores resultados con sus clientes internos y externos.
2. La dirección estratégica de las MiPymes en Tegucigalpa es parte fundamental en el control y manejo de objetivos estratégicos para el desarrollo. En la investigación hecha se ve reflejado que la mayoría de las MiPymes cuentan con una estructura definida apoyada con su visión y misión, además de metas bien planificadas, sin embargo, los negocios informales carecen de una dirección estratégica mostrada en la mitad de las empresas encuestadas.
3. Las gestiones de mercadeo de las MiPymes son definidas por los resultados encontrados en sus ejercicios de mercadeo, imagen de marca, teniendo un mercado meta identificado en el que sus productos son reconocidos a pesar de la alta competitividad que tienen y la lealtad de sus clientes.
4. A pesar de la informalidad con la que trabajan varias empresas y las que están constituidas tienen establecido su área financiera de manera correcto, esto es debido a la necesidad de los préstamos de banca o del gobierno utilizados para sus operaciones, además tienen un mediano control de sus ingresos y egresos presentados en sus estados financieros, el llevar estos registros íntegramente les ayuda a tener las ganancias después del ejercicio y pago de impuestos.
5. Se encontró que una de las principales características del sector de las MiPymes en Tegucigalpa es la falta de conocimiento en el área de recursos humanos ya que gran parte de estas micro y pequeñas empresas no cuentan con un perfil de funciones por cada empleado, en su descripción de su gestión no tienen incorporado un sistema de evaluación de desempeño de su personal, cabe mencionar que el 63% de las empresas encuestadas si aplican una cultura organizacional.
6. Se logró identificar que las micro y pequeñas empresas de Tegucigalpa cuentan con un alto nivel de inventarios y con una buena logística, además, sus procesos de mejoramiento continuo cada vez son más fuertes, pero deben tomar en cuenta que la participación de los proveedores en la cadena de valor es importante. Toda empresa que busque que sus líneas de producción funcionen, primero debe encontrar formas que le garanticen que las compras de materiales lleguen oportunamente sin afectar el cumplimiento en los plazos de entrega de productos. En cuanto a sus recursos tecnológicos no son los óptimos para un mayor control de sus inventarios por su alto costo adquisitivo, el personal contratado en su mayoría está capacitado en el control y manejo de este.
7. Los dueños de las micro y pequeñas empresas consideran importante esta área de operaciones ya que esta permite la planificación y el control en la producción o servicios que estas ofrecen para aumentar la productividad y así obtener la satisfacción de los clientes, por otra parte, el reglamento interno es indispensable para

el control del personal, ya que si se genera conflicto entre colaborador y gerente se puede resolver bajo los términos de este.

8. Según la investigación se concluyó que en el área de gestión de la asociatividad y el entorno cada vez es menos la participación en programas de cooperación lo cual genera un retraso para las micro y pequeñas empresas, ya que no impulsa a ser más reconocida, por otro lado, no adquiera conocimientos estratégicos de otras micro y pequeñas empresas.

VIII. RECOMENDACIONES

1. La mejor forma de actuar para las MiPymes en Tegucigalpa, es logrando encontrar un punto de equilibrio en sus finanzas para poder asignar recursos para invertir en capacitación y asesorías para el manejo de personal, de finanzas y mejora continua en el área de producción o servicio al cliente dependiendo del rubro. Esto con el fin de poder manejar de manera eficiente las diferentes áreas. Se debe involucrar todo el personal incluyendo los dueños o gerentes, más específicamente aquellos que no tienen conocimiento en el área de administración.
2. Hay muchos programas gubernamentales o no que ayudan a la capacitación de estas micro empresas en Tegucigalpa en temas de administración y dirección, también las empresas informales pueden suscribirse en CCIT, donde se recibirá capacitaciones y sesiones de aprendizaje en temas relacionados al desarrollo de la gestión de dirección estratégica, también hay expertos en el manejo de administración que dan asesoría por lo que estas empresas pueden contratar sus servicios profesionales.
3. Además de los logros obtenidos por sus esfuerzos en mercadeo, una buena gestión de mercadeo incluye las nuevas técnicas de uso de datos, uso correcto y actualización puntual de las redes sociales, además de promociones y descuentos, todo ello permite que la empresa tenga una buena imagen, también recomendaciones por clientes y publicidad para la población meta definida.
4. Se recomienda tener cuidado al momento de requerir un financiamiento para las operaciones financieras de la organización, llevar un minucioso control de ingresos y egresos con el fin de hacer uso correcto de los recursos financieros, para poder saldar los compromisos adquiridos en tiempo y forma. Es necesario que toda empresa tenga actualizados los estados de situación financiera, para ayudar al gerente general a una buena toma de decisiones para el bienestar de la organización, si la empresa aún no tiene estos documentos financieros es importante que se contrate o se capacite al encargado de las finanzas, ya que este ayudara a mantener un buen control del flujo de los ingresos y gastos.
5. Se propone un manual de recursos humanos, para resolver los problemas prioritarios de las empresas, como ser la falta de una guía que apoye la toma de decisiones basada en criterios del personal de la empresa, pero es importante sugerir el uso adecuado del

mismo para que pueda apoyar la toma de mejores decisiones e impacte de manera positiva el crecimiento de las micro y pequeñas empresas, es importante siempre considerar la búsqueda de más instrumentos que complementen un mayor y mejor aprendizaje, cada día surgen nuevas y mejores herramientas para mejorar el desempeño de colaboradores de una empresa pero que se deben implementar.

6. Se propone según la investigación realizada en la descripción de la gestión de producción de las MiPymes en Tegucigalpa, que las micro y pequeñas empresas establezcan sistemas de procesos de inventarios adecuados. Para esto, la empresa debe detallar y ordenar cada paso de las funciones o actividades que deben de realizar en el área de producción para una optimización de los recursos disponibles, mantener un sistema de inventario computarizado de productos es una de las mejores opciones para minimizar los errores posibles de entradas y salidas. Es necesario que estas empresas implementen un plan de capacitación de manera periódica del uso y manejo correcto de inventarios.
7. Promover la formación continua de los empleados para poder lograr trabajos en equipo, invertir en programas de bienestar, fomentar la creatividad esto para seguir aumentando la productividad.
8. Se recomienda la interacción constante entre las micro y pequeñas empresas ya que esto va a nutrir los conocimientos, a detectar nuevas oportunidades, para aplicarlo en la organización y finalmente cerrar nuevos negocios.

IX. FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Aguilera Enríquez, L. (2010). *Factores que impactan la competitividad de las pymes* [Mercados y Negocios].
- Baldwin, C. (2010). *Gestión empresarial*. Firms Press.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Lavine, R. (2005). *Growth and poverty*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Benites López, E. O. (s. f.). *Gestión de Outsourcing Logístico para almacén de productos farmacéuticos*.
- Berghe, É. V. de. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI*. Ecoe Ediciones.
- Blanchard, K. (s. f.). *El líder ejecutivo al minuto*. William Morrow and Company.
- Blanchard, K., & Hersey, P. (s. f.). *Liderazgo situacional*.
- Caba Villalobos, N., Chamorro Altahona, Oswaldo, & Fontalvo Herrera, T. J. (s. f.). *Gestión de la producción y Operaciones*.
- CALLE HUERA, J. I. (2015). *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DINGO PRINT* [Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4195/3/T-UCSG-PRE-ESP-MD-CM-34.pdf>
- Casa Presidencial. (2021). *Informe del banco mundial*.
- CEPAL. (8 de noviembre). *Estrategias y Políticas de Competitividad en Centroamérica*.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Tercera). Editorial McGraw Hill. <https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

- Cibrán, P., Padro, C., Crespo, M., & Huarte, C. (2013). *Planificación Financiera* (Primera). ESIC Editorial.
- Conesa, E. Á. (2018). *Iniciación en la economía y gestión de empresas*. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Constitución de 1965. (1965). *Decreto No: 20*. <http://www.cervantesvirtual.com>.
http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/constitucion-de-honduras-de-1936-0/html/d3ec5d03-f0a2-44f9-bb21-e5132757c351_2.html
- Delgado, S. M. (2015). *Administración*. (Vol. 1). Grupo Editorial Patria.
- Ferrer, J., & Vázquez, J. (1997). *Importancia de la función mercadeo para las organizaciones*. Instituto de Investigaciones Económicas.
- Gary, K. P. (2013). *Fundamentos de marketing* (Decimoprimer). Pearson Educación.
https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- González, M. M. (2015). *Fuentes de Información*. Hidalgo.
- Guerrero, E. E. (2004, diciembre). LAS Pymes Y SU PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL. ANÁLISIS DE CASOS. *Universidad EAN*, 52. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>
- Hermida, J. (s. f.). *Ciencia de la Administración*. Ediciones Contabilidad Moderna.
- Hermida, J., & Serra, R. (s. f.). *Administración y Estrategia*. Editorial Macchi.
- INE. (2019). *Indicadores Cifras de País 2019*. www.ine.gob.hn.
- INE. (2020). *Mercado Laboral*. www.ine.gob.hn. <https://www.ine.gob.hn/V3/imagen/doc/2021/04/Mercado-Laboral-telefonica-2020.pdf>
- Judge, S. R. (2013). *Organizational Behavior*. Prentice Hall: Pearson education, Inc.

- Juliana. (2009). *Macroentorno (Concepto y Elementos que lo Integran)* [Web y empresas]. Web y empresas. <https://www.webyempresas.com/macroentorno/>
- K. (2021). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial* (Catorceava). McGraw Hill Education.
- Kim, W. C. (2005). *Blue ocean strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Koontz, H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 edición). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia* (Octava). Pearson Educación.
<https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf>.
- Lissely Ancira: Liderazgo organizacional. (2021, febrero 11). *El Financiero*, México City.
<https://www.proquest.com/docview/2496347444/citation/81D8A664A1514DF8PQ/3>
- Lozano Monroy, F. D. (2010). *La Asociación como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia*.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-30632010000200007
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. ESIC Editorial.
- Moreno, A. (2004). *Gobernabilidad, instituciones y desarrollo*.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gobernabilidad-instituciones-y-desarrollo-Am%C3%A9rica-Latina-y-Honduras.pdf>
- Palacios, J. (2012). *Conceptualización Colectiva de la Asociatividad empresarial: Posiciones diversas y nuevos planteamientos*. Ediciones EAN.
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/6145/Conceptualizacion%20colectiva%20asocia.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Palacios, L. C. (2016). *Dirección estratégica* (Segunda). Ecoe Ediciones.

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*.

[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las 5 fuerzas competitivas- michael porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf)

Ruiz Gómez, P. G. (2012). *Dirección* (Primera). RED TERCER MILENIO S.C.

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf

SIC, Republica de Honduras, & Conamipyme. (2008). *Política Nacional de Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro Pequeña y Mediana Empresa*.

Song, J. W. (1983). *Modern Production Operations Management* (Séptima).

Soto G., C., Sarmiento Ch, C., & Mite, M. T. (2017). *Análisis de Estados Financieros "La clave del equilibrio gerencial."* (Primera). Grupo Compas, Editorial.

Thompson, A. A., Lii, A. S., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. (2020). *Administración estratégica: Teoría y casos* (Segunda). McGraw Hill Interamericana.

Torres Hernández, Z. (2015). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.

<https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/39403>

Van, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (Decimotercera). Pearson editorial.

X. ANEXOS

10.1 Anexo 1: Cuestionario



Como estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas del Centro de Estudios Universitarios (CEUTEC), con la finalidad de realizar una investigación sobre la Gestión de las organizaciones, de las MiPymes en Tegucigalpa; por tal razón se solicita de la forma más atenta convenir a responder el presente cuestionario, en el cual se requiere de su sinceridad, para lograr el objetivo planteado.

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

Gestión organizacional en las MiPymes en Tegucigalpa.

Generalidades	1. ¿Edad?		2. ¿Sexo?	
	<input type="checkbox"/>	Menor de 18	<input type="checkbox"/>	Femenino
	<input type="checkbox"/>	18 – 25	<input type="checkbox"/>	Masculino
	<input type="checkbox"/>	26 – 35	3. ¿Es dueño o administrador de una empresa?	
	<input type="checkbox"/>	36 – 45		
	<input type="checkbox"/>	46 – 60		
	<input type="checkbox"/>	Mayor de 60		
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Si
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	No

Dirección Estratégica	<p>4. ¿Su empresa durante esta crisis maneja una productividad?</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Mayor</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Igual</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Menor</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Peor</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Mayor	<input type="checkbox"/>	Igual	<input type="checkbox"/>	Menor	<input type="checkbox"/>	Peor	<p>6. ¿Tiene su empresa una visión estratégica definida?</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No sabe</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	No sabe
	<input type="checkbox"/>	Mayor														
<input type="checkbox"/>	Igual															
<input type="checkbox"/>	Menor															
<input type="checkbox"/>	Peor															
<input type="checkbox"/>	Si															
<input type="checkbox"/>	No															
<input type="checkbox"/>	No sabe															
	<p>5. ¿Su producto o servicio tiene alta competitividad en el mercado donde se encuentra?</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Mucha</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Regular</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Poca</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No sabe</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Mucha	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Poca	<input type="checkbox"/>	No sabe	<p>7. ¿Tiene su empresa una misión estratégica o metas establecidas por escrito?</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No sabe</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	No sabe
<input type="checkbox"/>	Mucha															
<input type="checkbox"/>	Regular															
<input type="checkbox"/>	Poca															
<input type="checkbox"/>	No sabe															
<input type="checkbox"/>	Si															
<input type="checkbox"/>	No															
<input type="checkbox"/>	No sabe															

Gestión de mercadeo	<p>8. ¿La Calidad de su producto o servicio es reconocida por sus clientes?</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Mucha</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Regular</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Poca</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No sabe</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Mucha	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Poca	<input type="checkbox"/>	No sabe	<p>10. ¿La empresa tiene definido el Mercado meta?</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No sabe</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	No sabe	
	<input type="checkbox"/>	Mucha															
	<input type="checkbox"/>	Regular															
	<input type="checkbox"/>	Poca															
<input type="checkbox"/>	No sabe																
<input type="checkbox"/>	Si																
<input type="checkbox"/>	No																
<input type="checkbox"/>	No sabe																
<p>9. ¿Su producto o servicio tiene una imagen en el mercado?</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Mucho</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Regular</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Poco</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No sabe</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	No sabe	<p>11. ¿Sus clientes son leales a sus productos o servicios?</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Mucho</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Regular</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Poco</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No sabe</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	No sabe
<input type="checkbox"/>	Mucho																
<input type="checkbox"/>	Regular																
<input type="checkbox"/>	Poco																
<input type="checkbox"/>	No sabe																
<input type="checkbox"/>	Mucho																
<input type="checkbox"/>	Regular																
<input type="checkbox"/>	Poco																
<input type="checkbox"/>	No sabe																

Gestión financiera	12. ¿La empresa cuenta con financiamiento?	14. ¿La empresa ha obtenido ganancias después del pago de impuestos?										
	<table border="1"> <tr> <td style="width: 30px;"></td> <td>Interno (Aportación propia)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Externo (Bancos, Programas)</td> </tr> </table>		Interno (Aportación propia)		Externo (Bancos, Programas)	<table border="1"> <tr> <td style="width: 30px;"></td> <td>Si</td> </tr> <tr> <td></td> <td>No</td> </tr> <tr> <td></td> <td>No sabe</td> </tr> </table>		Si		No		No sabe
		Interno (Aportación propia)										
	Externo (Bancos, Programas)											
	Si											
	No											
	No sabe											
13. ¿Lleva un registro por escrito o digital de los ingresos y egresos de la empresa?	<table border="1"> <tr> <td style="width: 30px;"></td> <td>Si</td> </tr> <tr> <td></td> <td>No</td> </tr> <tr> <td></td> <td>No sabe</td> </tr> </table>		Si		No		No sabe	15. ¿La empresa tiene actualizados los estados financieros?				
	Si											
	No											
	No sabe											
		<table border="1"> <tr> <td style="width: 30px;"></td> <td>Si</td> </tr> <tr> <td></td> <td>No</td> </tr> <tr> <td></td> <td>No sabe</td> </tr> </table>		Si		No		No sabe				
	Si											
	No											
	No sabe											

Gestión del recurso humano	<p>16. ¿La empresa tiene un sistema de cultura organizacional establecidos en su organización?</p> <table border="1"> <tr><td></td><td>Si</td></tr> <tr><td></td><td>No</td></tr> <tr><td></td><td>No sabe</td></tr> </table>		Si		No		No sabe	<p>18. ¿La empresa tiene un Perfil por empleado según funciones?</p> <table border="1"> <tr><td></td><td>Si</td></tr> <tr><td></td><td>No</td></tr> <tr><td></td><td>No sabe</td></tr> </table>		Si		No		No sabe
		Si												
		No												
		No sabe												
	Si													
	No													
	No sabe													
<p>17. ¿Tiene la empresa un método para la medición de desempeño del personal?</p> <table border="1"> <tr><td></td><td>Si</td></tr> <tr><td></td><td>No</td></tr> <tr><td></td><td>No sabe</td></tr> </table>		Si		No		No sabe								
	Si													
	No													
	No sabe													

Gestión de la producción

19. ¿La empresa Maneja un alto inventario en stock de materias primas suficientes para suplir las necesidades de sus clientes?

	Si
	No
	No sabe

20. ¿Está al tanto de los últimos recursos tecnológicos que su empresa puede utilizar para sus operaciones?

	Mucho
	Regular
	Poco
	No sabe

21. ¿Tiene la empresa la logística (bodega, vehículos) necesario para el logro de metas establecidas?

	Si
	No
	No sabe

22. ¿Las instalaciones que tiene la empresa son lo suficientemente amplias para las actividades realizadas?

	Mucho
	Regular
	Poco
	No sabe

23. ¿Cuenta con el Recurso Humano capacitado para sus operaciones?

	Si
	No
	No sabe

Gestión de operaciones	<p>24. ¿Cuenta la empresa con un reglamento interno para el control de personal?</p> <table border="1"> <tr><td></td><td>Si</td></tr> <tr><td></td><td>No</td></tr> <tr><td></td><td>No sabe</td></tr> </table>		Si		No		No sabe	<p>26. ¿Tiene la empresa un plan para la integración del personal en sus áreas de trabajo?</p> <table border="1"> <tr><td></td><td>Si</td></tr> <tr><td></td><td>No</td></tr> <tr><td></td><td>No sabe</td></tr> </table>		Si		No		No sabe			
		Si															
		No															
		No sabe															
	Si																
	No																
	No sabe																
<p>25. La empresa realiza una planificación de sus operaciones cada:</p> <table border="1"> <tr><td></td><td>3 meses</td></tr> <tr><td></td><td>6 meses</td></tr> <tr><td></td><td>1 año</td></tr> <tr><td></td><td>2 años</td></tr> <tr><td></td><td>Nunca</td></tr> </table>		3 meses		6 meses		1 año		2 años		Nunca	<p>27. ¿El área de marketing Cumple con las funciones correctas?</p> <table border="1"> <tr><td></td><td>Si</td></tr> <tr><td></td><td>No</td></tr> <tr><td></td><td>No sabe</td></tr> </table>		Si		No		No sabe
	3 meses																
	6 meses																
	1 año																
	2 años																
	Nunca																
	Si																
	No																
	No sabe																

Gestión de la asociatividad y el entorno

28. ¿Al participar en sociedades comerciales mantiene su Independencia y autonomía gerencial?

	Si
	No
	No sabe

29. ¿Tiene la empresa relaciones con sociedades comerciales?

	Si
	No
	No sabe

30. ¿Ha participado en los últimos meses de programas de Cooperación comercial?

	Si
	No
	No sabe

31. ¿Por medio de relaciones comerciales ha adquirido conocimientos para su uso en la empresa?

	Si
	No
	No sabe