



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**FACTORES QUE DETERMINAN LA VENTAJA COMPETITIVA
DE LAS MIPYME DEL SECTOR TERCIARIO, EN
TEGUCIGALPA, DURANTE EL 2018**

SUSTENTADO POR:

**AMANDA LISBELL FIGUEROA AYALA
OSMAN EDUARDO AGUILAR HERRERA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN,
HONDURAS, C.A.**

ENERO, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE

**FACTORES QUE DETERMINAN LA VENTAJA
COMPETITIVA DE LAS MIPYME DEL SECTOR TERCIARIO,
EN TEGUCIGALPA, DURANTE EL 2018.**

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

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR
BLANCA CELEA BARAHONA**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**CARLA CARDONA
JOSÉ MEJÍA
JORGE CENTENO**



FACULTAD DE POSTGRADO

FACTORES QUE DETERMINAN LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS MIPYME DEL SECTOR TERCIARIO, EN TEGUCIGALPA, DURANTE EL 2018

**Amanda Lisbell Figueroa Ayala
Osman Eduardo Aguilar**

Resumen

En Honduras, las Micro, Pequeñas y Medianas empresas constituyen el motor principal de la economía nacional, ya que general más del 50% del PIB y promueven la empleabilidad, es por tal razón que es necesario que las MIPYME estén dotadas de herramientas que les permitan desarrollar e incrementar sus capacidades y sus fortalezas.

A raíz de esto, la presente investigación se basa en el análisis de los factores externos e internos que afectan las empresas, y de los cuales debe surgir la estrategia que les ayude a desarrollar una ventaja competitiva que les permita permanecer en el mercado.

El estudio se realizó con una muestra de 321 MIPYME del sector terciario en la ciudad de Tegucigalpa, con un enfoque mixto, recopilando datos tanto cuantitativos como cualitativos. Por medio del análisis de datos provenientes de encuestas aplicadas, entrevistas y grupo focal, se pudo identificar que algunas empresas no conocen la importancia del establecimiento de una estrategia basada en análisis de factores internos e internos que les permitan desarrollar ventaja competitiva, lo que indica que hay oportunidades de mejora, para lo cual se realizará una guía de diagnóstico para que los empresarios puedan aplicarlas en sus empresas y detectar algunos puntos de amenaza o puntos a favor dentro de su empresa y poder corregir a tiempo aspectos que necesitan ser mejorados.

Palabras claves: (Estrategia, Ventaja Competitiva, Factores internos, Factores externos, MIPYME, sector terciario)



GRADUATE SCHOOL

FACTORS THAT DETERMINE THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE MSMEs OF THE TERTIARY SECTOR, IN TEGUCIGALPA, DURING 2018

**Amanda Lisbell Figueroa Ayala
Osman Eduardo Aguilar**

Summary

In Honduras, Micro, Small and Medium Enterprises are the main engine of the national economy, since they generate more than 50% of GDP and promote employability, for this reason, it is necessary that MSMEs are equipped with tools that allow them to develop and increase their capabilities and strengths.

As a result of this, the present investigation is based on the analysis of the external and internal factors that affect the companies, and from which the strategy must arise that helps them to develop a competitive advantage that allows them to remain in the market.

The study was conducted with a sample of 321 MSMEs from the tertiary sector in the city of Tegucigalpa, with a mixed approach, collecting both quantitative and qualitative data.

Through the analysis of data from applied surveys, interviews and focus group, it was possible to identify that some companies do not know the importance of establishing a strategy based on analysis of internal and internal factors that allow them to develop a competitive advantage, which indicates that there are opportunities for improvement, for which a diagnostic guide will be made so that employers can apply them in their companies and detect some points of threat or points in favor within their company and be able to correct in time aspects that need to be improved.

Keywords: (Strategy, Competitive Advantage, Internal factors, External factors, MSMEs, tertiary sector)

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto primeramente a Dios, quien nos dio las fuerzas cada día para seguir adelante, a cada una de nuestras familias que estuvieron apoyándonos en cada uno de los momentos difíciles de este proyecto académico, a nuestros padres que estuvieron en los momentos de cansancio dándonos ánimos y consejos oportunos.

A nuestros maestros, quienes con su vasto conocimiento nos impartieron clases que nos ayudaron a enriquecernos como profesionales y como futuros emprendedores.

A nuestros compañeros, con quienes formamos amistades que sobrepasaron las aulas y con los que pasamos momentos de preocupación y momentos de alegría.

AGRADECIMIENTO

- **Amanda Figueroa:**

Agradezco a Dios, por darme las fuerzas, ánimos y los recursos necesarios para poder llegar al término de este gran proyecto.

A mis padres, Gloria Consuelo de Figueroa y Elvis Antonio Figueroa, por acompañarme en esta travesía, y por estar conmigo en los momentos difíciles y aquellos momentos alegres, dándome consejos, ideas y aliento.

- **Osman Aguilar:**

Agradezco a Dios por ser quien dirige mi vida y por darme las fuerzas y las capacidades para culminar este gran paso en mi vida profesional.

A mis padres, Olimpia Aguilar y Modesto Mendoza, quienes día a día me apoyaron y me dieron palabras de ánimo en los momentos que más lo necesitaba.

A mis amigos Karla Méndez y Eduardo Inestroza, por estar dispuestos a colaborar siempre que lo necesitábamos sin importar la hora y el lugar, y por asesorarnos en puntos importantes del trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE ECUACIONES	xvii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes del Problema	1
1.3 Definición del Problema.....	4
1.3.1 Formulación del problema	4
1.4 Preguntas de Investigación.....	5
1.5 Objetivos del Proyecto.....	6
1.5.1 Objetivo General	6
1.5.2 Objetivos Específicos	6
1.6 Justificación	6
1.7 Delimitación del Estudio	7
1.8 Viabilidad	8
1.9 Consecuencias de la investigación	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Análisis de la Situación Actual.....	9
2.1.1 Análisis del Macro entorno	9
2.1.2 Análisis del Micro entorno	11
2.2 Teorías de Sustento.....	13
2.2.1 Teoría de los Recursos y Capacidades	13
2.2.2 Teoría de la Ventaja Competitiva.....	15
2.2.3 Factores que determinan el éxito en una empresa.....	17
2.2.4 Análisis de las Metodologías.....	18
2.2.5 Doing bussiness	20
2.3 Conceptualización.....	20

2.4	Marco Legal.....	21
CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES		24
3.1	Congruencia Metodológica.....	24
3.1.1	Matriz metodológica.....	24
3.1.2	Operacionalización de las Variables	26
3.2	Enfoque y Métodos.....	30
3.2.1	Enfoque de la investigación	30
3.2.2	Alcance de la investigación.....	31
3.2.3	Diseño de la investigación.....	31
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA		32
4.1	Población y muestra.....	32
4.2	Marco Muestral.....	33
4.2.1	Tipo de Muestreo.....	33
4.3	Explicación de los instrumentos	33
4.3.1	Encuestas	33
4.3.2	Entrevista.....	34
4.3.3	Grupo Focal (Focus Group).....	34
4.4	Limitantes	35
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		36
5.1	Resultados de Encuesta.....	36
5.1.1	Ambiente Externo	36
5.1.1.1	Vendedores Rivales	36
5.1.1.2	Nuevos Participantes.....	40
5.1.1.3	Productos Sustitutos.....	43
5.1.1.4	Los Clientes y su poder de Negociación.....	47
5.1.1.5	Proveedores y su poder de negociación	51
5.1.2	Ambiente Interno.....	55
5.1.2.1	Recursos y Capacidades.....	55
5.1.2.2	Análisis FODA	58
5.1.2.3	Análisis de cadena de Valor.....	62
5.1.2.4	Benchmarking.....	65

5.1.2.5 Estrategia Competitiva.....	68
5.2 Resultados de Entrevista.....	75
5.2.1 Relación nominal de informadores clave	75
5.2.2 Análisis de la Entrevista aplicada.....	76
5.3 Resultados del Focus Group	79
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
6.1 Conclusiones	85
6.2 Recomendaciones	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS	93
Anexo 1. Encuesta a empresarios	93
Anexo 2. Entrevista a ejecutivos de organismos gestores de las Micro, pequeña y mediana Empresa en Tegucigalpa.....	98
Anexo 3. Grupo Focal con empresarios de Micro, pequeña y mediana Empresa en Tegucigalpa.....	99
Anexo 4. Cronograma de Actividades.....	101
Anexo 5. Guía de Autoevaluación para MIPYMES.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Total de empresas inscritas en Tegucigalpa de enero a septiembre del 2018.....	12
Tabla 2. Matriz Metodológica.....	24
Tabla 3. Matriz de Operacionalización de variables de la investigación.....	26
Tabla 4. Empresa que implementan estrategia competitiva.....	36
Tabla 5. Conocimiento de tácticas de competitividad de las MIPYME en Tegucigalpa	37
Tabla 6. Rivalidad existente entre empresas que ofrecen el mismo producto/servicio	39
Tabla 7. Cantidad de Empresas que cuentan o no con un plan estratégico para enfrentar la competencia	40
Tabla 8. Porcentajes de acciones más comunes para enfrentar la competencia	41
Tabla 9. Frecuencia de empresas que conocen los productos sustitutos a los que ellas ofrecen. .	43
Tabla 10. Empresas que son afectadas por productos sustitutos	44
Tabla 11. Empresas que han creado estrategias basadas en productos sustitutos.....	45
Tabla 12. Empresas que llevan a cabo estrategias para atacar productos sustitutos.....	46
Tabla 13. Importancia que tienen los clientes al momento de decidir precios	47
Tabla 14. Empresas que ofrecen la posibilidad de que el cliente regatee los precios.....	48
Tabla 15. Empresas que tienen estrategia de reducción de precios	49
Tabla 16. Empresas que han experimentado pérdida de clientes al aumentar precios	50
Tabla 17. Empresas que gozan de buenas relaciones con sus proveedores	51
Tabla 18. Empresas que tienen facilidad de regateo con sus proveedores	52
Tabla 19. Empresas cuya relación con proveedores afecta los costos de la empresa.	53
Tabla 20. Empresas que cuentan con más de un proveedor	54
Tabla 21. Empresas que cuentan con inventario actualizado	55
Tabla 22. Empresas que jerarquizan sus recursos.....	56
Tabla 23. Empresas que cuentan con los elementos necesarios para crear estrategia competitiva	57
Tabla 24. Empresas que conocen la herramienta FODA	58
Tabla 25. Empresas que han aplicado antes la herramienta FODA.....	59
Tabla 26. Empresas que utilizan FODA para la toma de decisiones en la empresa	61
Tabla 27. Empresas que conocen el costo de su cadena de valor	62

Tabla 28. Empresas que incluyen el costo de la cadena de valor para la toma de decisiones	63
Tabla 29. Empresas que han hecho benchmarking al menos una vez	65
Tabla 30. Empresas que realizan las mismas actividades de la competencia.....	66
Tabla 31. Empresas que comparan las características de los productos propios y la competencia	67
Tabla 32. Empresas que consideran poseen ventajas sobre sus competidores	68
Tabla 33. Empresas que consideran que la ventaja les ha generado ganancias.....	69
Tabla 34. Empresas que aplican su estrategia para conseguir ventaja competitiva.....	70
Tabla 35. Elementos de la empresa que ayudan a crear ventaja competitiva	71
Tabla 36. Tiempo de vida de las empresas encuestadas	73
Tabla 37. Cantidad de empleados laborando en las empresas entrevistadas.	74
Tabla 38. Personas entrevistadas	75
Tabla 39. Análisis de Entrevista	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del análisis estratégico de la situación de la compañía en la elección de una estrategia.	15
Figura 2. Modelo de Competencia de Cinco Fuerzas. Factores externos.....	17
Figura 3. Evolución de la Teoría de la estrategia.....	19
Figura 4. Porcentaje de empresas que utilizan estrategia empresarial.....	36
Figura 5. Frecuencia sobre tácticas de competitividad más conocidas de las MIPYME en Tegucigalpa.....	38
Figura 6. Frecuencia de empresas que tienen rivalidad con otras que ofrecen el mismo producto/servicio.....	39
Figura 7. Gráfico de frecuencias sobre empresas que tienen plan estratégico para enfrentar la competencia	40
Figura 8. Porcentaje de frecuencias sobre estrategias más comunes para enfrentar la competencia	42
Figura 9. Porcentajes de empresas que conocen los productos sustitutos a los propios.	43

Figura 10. Porcentajes de frecuencias de empresas que han sido o son afectadas por productos sustitutos	44
Figura 11. Porcentajes de frecuencias de empresas que han creado estrategias basadas en productos sustitutos	45
Figura 12. Porcentajes de frecuencias de empresas que han creado estrategias para contrarrestar productos sustitutos.....	46
Figura 13. Importancia del cliente para las empresas al momento de decidir los precios	47
Figura 14. Frecuencia de empresas que ofrecen la posibilidad de regateo de precios.....	48
Figura 15. Frecuencia de empresas que implementan la estrategia de reducción de precios	49
Figura 16. Frecuencia de empresas que han disminuido su clientela por alza en precios	50
Figura 17. Frecuencia de empresas que tienen buena relación con sus proveedores.	51
Figura 18. Frecuencia de empresas que tienen la facilidad de regateo con sus proveedores.	52
Figura 19. Frecuencia de empresas que se ven afectadas en los costos por su relación con sus proveedores.....	53
Figura 20. Frecuencia de empresas que se ven afectadas en los costos por su relación con sus proveedores.....	54
Figura 21. Frecuencia de empresas que cuentan con inventario al día.....	56
Figura 22. Empresas que clasifican y jerarquizan sus recursos	57
Figura 23. Factores necesarios para la creación de la estrategia empresarial aplicados por las empresas encuestadas.....	58
Figura 24. Empresas que conocen la herramienta de análisis empresarial FODA	59
Figura 25. Empresas que han aplicado al menos una vez la herramienta de análisis empresarial FODA.....	60
Figura 26. Empresas que utilizan FODA en la toma de decisiones.....	61
Figura 27. Empresas que conocen el costo de su cadena de valor.....	62
Figura 28. Empresas que incluyen el costo de la cadena de valor para la toma de decisiones empresariales.....	64
Figura 29. Empresas encuestadas que han hecho benchmarking al menos una vez.....	65
Figura 30. Empresas encuestadas que han realizado las mismas actividades de la competencia. 66	
Figura 31. Empresas encuestadas que comparan sus productos con los de la competencia.....	67
Figura 32. Empresas encuestadas que consideran tienen ventaja competitiva frente a la	

competencia	68
Figura 33. Empresas encuestadas que consideran su ventaja les ha generado ganancias.....	69
Figura 34. Empresas encuestadas que aplican estrategia para conseguir ventaja competitiva.....	70
Figura 35. Elementos en las empresas que crean ventaja competitiva	72
Figura 36. Empresas encuestadas y sus años de funcionamiento en el mercado capitalino.....	73
Figura 37. Empresas encuestadas y la cantidad de empleados laborando actualmente.....	74

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra cuando la población es menor a 100,000 sujetos de estudio.....	32
--	----

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

En la presente investigación, se analiza mediante diversos instrumentos de recolección de datos, la manera en que los empresarios de las Micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector terciario; conocen y evalúan los factores internos y externos de sus empresas, con el fin de desarrollar una estrategia empresarial (variables independientes), y como este conocimiento y aplicación de herramientas evaluativas antes mencionadas, pueden influir para que las MIPYMES alcancen ventaja competitiva (variable dependientes) frente a sus competidores, en el mercado empresarial de la Ciudad de Tegucigalpa M. D. C., durante el 2018.

Finalmente, al aplicar este trabajo investigativo se pretende fomentar la sobrevivencia a largo plazo de las MIPYMES. Ya que constituyen el más importante sector económico, ofreciendo casi la mitad de los empleos formales de nuestro país, y son un recurso valioso para reducir el impacto de la pobreza. Este objetivo práctico, se logrará a través del desarrollo de una guía diagnóstica, en la cual, mediante la autoevaluación, los empresarios serán capaces de valorar los factores externos e internos de su empresa, y seguir los pasos para realizar una estrategia empresarial sólida que les permita obtener una ventaja competitiva.

1.2 Antecedentes del Problema

(Villegas, Amador, Soto, & Armando, 2012) Afirman que : Las MIPYME representan el 90% de las empresas a nivel mundial, brindando empleo al 50% de la mano de obra, se considera

que forman 50% de PIB mundial. Esto sustenta la importancia de las MIPYME para la economía global, sobre todo para los países en vías de desarrollo, siendo estas naciones donde estas empresas enfrentan los principales problemas a nivel de competitividad frente a sus competidores transnacionales, que finalmente les termina mermando su permanencia en los mercados empresariales.

El 99% de las empresas formales latinoamericanas son MIPYME y son directamente responsables del 61% del empleo formal. Convirtiéndolas en la base angular para el desarrollo de economías dinámicas que permitan un crecimiento más rápido y continuo, a nivel de todos los aspectos que afectan el desarrollo humano de un país. (CEPAL, 2018).

A nivel Latinoamericano las microempresas representan una ruta de sobrellevar el desempleo, creando empleos propios por parte de los empresarios, pero estas empresas se observan vulnerables por falta de fuentes de financiamiento o cambios bruscos del mercado. A nivel Global y sobre todo en Latino América y el Caribe, nacen diferentes iniciativas que pretenden fomentar las MIPYMES en los países en vías de desarrollo, exaltando el valor del apoyo estatal a través de establecimiento de políticas públicas que fomenten la formación de nuevas micro, pequeñas y medianas empresas. Lo anterior, al encontrar en estos tipos de negocios una fuente de empleo e inyección de dinamismo a las economías estancadas de estas naciones.

La literatura contemporánea revela que la intensidad del empleo y la creación de valor agregado de las MIPYME tienen una importancia decisiva para la competitividad y la generación de ingreso en Centroamérica.

En América Central, se refleja la necesidad de establecer políticas de protección y fomento del emprendedurismo a nivel de las MIPYME, fortaleciendo aquellas instituciones no solo políticas, sino incluso aquellas que están descentralizadas, consolidando la función de todos los

actores y sectores involucrados en la economía (CEPAL, 2003).

Las micro, pequeñas o medianas empresas en Honduras representan el 91.6% de la industria. Las debilidades del sector industria van desde procesos burocráticos para la apertura del negocio, hasta aquellas instituciones que regulan el funcionamiento de los mismos. La situación reciente de los negocios en Honduras no ha sido muy positivo., se ha visto que la evolución de esta región, desde la crisis financiera que azotó al país en el año 2009, no muestra pasos alentadores y muy lentos (Organización Internacional del Trabajo, 2013)

Entre los obstáculos que refieren las empresas MIPYME en Honduras para el desarrollo de las mismas y que permitan su crecimiento, se encuentran, la inseguridad ciudadana, inestabilidad política, aspectos ligados a la gobernanza, competencia externa, falta de acceso a financiamiento, educación, formación y aprendizaje permanentes, protección social, derechos de propiedad y de infraestructura material. (Consejo Hondureño de la Empresa Privada, 2013).

El camino que las MIPYME deben de cruzar para alcanzar los laureles del liderazgo corporativo y obtener ventaja competitiva estará determinado por la aplicación del conocimiento y desarrollo de criterios que garanticen su éxito, mediante el análisis de los factores externos e internos de cada empresa. Los emprendedores deben tener un conocimiento empírico y al menos general de estos saberes, y por ende aplicar una gerencia adecuada que guíe a sus iniciativas empresariales en competencia sana con sus iguales.

Lo anterior con el fin de subsanar el efímero tiempo de vida de 2 años, que es el promedio para las MIPYME en Honduras, la permanencia en el mercado, solo es resultado del alcance de una ventaja competitiva frente a los rivales, sustentada en un estrategia como eje central para la toma de decisiones. Las MIPYME nacen sin poseer un conocimiento científico que les sirva de guía para la toma de decisiones, se mantienen a la deriva, tomando rumbos de inversión riesgosos,

donde la suerte es la única aliada, para un país en vías de desarrollo, es muy costoso que sus ciudadanos pierdan inversiones por la toma de decisiones erradas y sin fundamento.

1.3 Definición del Problema

Las Micro, pequeñas y medianas empresas representan un eslabón importante en la economía del país, siendo éstas las que generan las mejores oportunidades de empleabilidad, y por ende de ingresos familiares, así como la distribución de ingresos en la clases media y baja de Honduras. Aun siendo tan determinantes para el movimiento económico de Honduras, éstas no tienen el apoyo necesario para poder subsistir en mercados tan variantes y complejos, especialmente en las ciudades principales, siendo el caso la ciudad de Tegucigalpa; sus gerentes no cuentan con el conocimiento pertinente de los factores que les ayuden a generar una ventaja competitiva que les permita mantener su empresa saludable a lo largo de los años, sino que la mayoría de las MIPYME tienen ciclos cortos de vida que varían entre 2-5 años, con un promedio de 2 años de supervivencia. Con su cierre se crea desempleo, pérdida de inversiones, aumento de la tasa de endeudamiento de los empresarios y finalmente otro elemento que contribuye a la desigualdad socioeconómica del país.

1.3.1 Formulación del problema

Ante la importancia de las MIPYME para el desarrollo de empleos y reducción de la pobreza, se pretende, mediante esta investigación: Establecer cómo la estrategia basada en el análisis de los factores externos e internos de las micro, pequeña y mediana empresa del sector terciario, influye para alcanzar la ventaja competitiva de las mismas, en Tegucigalpa M. D. C., durante el 2018

Contribuyendo, mediante la creación de una guía, donde se explique paso a paso el desarrollo teórico - práctico, así como la importancia de los factores claves del éxito empresarial, con el fin de mejorar la competitividad y permanencia de estos negocios.

Para este fin se ha formulado la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo la estrategia basada en el análisis de los factores externos e internos de las micros, pequeña y mediana empresa (MIPYME) del sector terciario, influye para alcanzar la ventaja competitiva de las mismas, en Tegucigalpa M. D. C., durante el 2018?

1.4 Preguntas de Investigación

1. ¿En qué se basan los empresarios de MYPIMES del sector terciario para crear estrategias empresariales que los lleven a alcanzar la ventaja competitiva?
2. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que poseen los empresarios acerca de las formas de evaluación de los factores externos e internos de las MIPYMES que dirigen?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre la aplicación de una estrategia adecuada con el alcance de ventaja competitiva de las MIPYMES sobre sus rivales?
4. ¿Cómo repercute en obtener una ventaja competitiva, el uso de herramientas para evaluación del ambiente externo e interno de las MIPYMES del sector terciario, de Tegucigalpa M. D.C.?
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que encuentran los empresarios de MIPYMES para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado de Tegucigalpa M. D. C.?

1.5 Objetivos del Proyecto

1.5.1 Objetivo General

Establecer cómo el nivel de conocimiento acerca de la estrategia basada en el análisis de los factores externos e internos de las MIPYME del sector terciario, influye para alcanzar la ventaja competitiva de las mismas, en Tegucigalpa M. D. C., durante el 2018

1.5.2 Objetivos Específicos

- Definir cómo los empresarios conocen y evalúan los factores externos de la MIPYME que lideran, y cómo esto influye para alcanzar la ventaja competitiva de sus empresas en Tegucigalpa M. D. C.
- Explicar los tipos de estrategias utilizadas por los empresarios de MIPYMES y cómo estas afectan la ventaja competitiva de sus empresas.
- Enunciar los principales desafíos que encuentran los empresarios de MIPYME para alcanzar ventaja competitiva frente a sus rivales en Tegucigalpa.
- Brindar una guía de diagnóstico, mediante la autoevaluación de los factores internos y externos de las MIPYME del sector terciario de la ciudad de Tegucigalpa.

1.6 Justificación

De acuerdo con Jin – Yong Cai, (2013) el cual refiere: En su posición como vicepresidente ejecutivo Corporación Financiera Internacional del Grupo Banco Mundial, 600 millones de trabajos nuevos serán necesarios para sustentar la población global naciente para el 2020, la apertura de dichos empleos sería imposible sin el sector privado que ofrece 9 de cada 10 trabajos en los países en vías de desarrollo.

Esta situación que marca el ámbito internacional es una realidad irrefutable para nuestro país y se observa reflejada en la Encuesta Empresarial de Honduras realizada en el 2012, donde se encontró que las MIPYME formales e informales contribuyen con el 34% del empleo, constituyendo una forma sustentable para superar la pobreza; y el 94.3% de las 2,352 empresas estudiadas a nivel nacional son clasificadas como micro, pequeñas y mediana empresa. (Encuesta Empresarial de Honduras, 2012).

Por lo que el emprendedurismo, fundamentalmente en el área de las MIPYME, es una alternativa saludable y eficiente para la activación de la economía nacional.

Entre los principales desafíos que enfrenta el emprendedor a nivel de MIPYMES en Tegucigalpa M.D.C. se encuentran la permanencia y competitividad de sus jóvenes empresas en el mercado creciente, inundado de grandes franquicias y gigantes empresariales.

Por lo anterior esta investigación pretende brindar información acerca del conocimiento y evaluación de los factores externos e internos, como medio para lograr estrategias que lleven a la ventaja competitiva. Finalmente otorgar una guía práctica de autoevaluación, donde cada gerente pueda diagnosticar el estado actual de su empresa y tomar medidas correctivas que aumenten la competitividad y supervivencia de la empresa, de ser necesario.

1.7 Delimitación del Estudio

El presente estudio fue realizado con una muestra de 320 Micros, Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Tegucigalpa, todas ellas registradas en la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa, y que pertenecen únicamente al sector terciario de la economía, es decir, aquellas MIPYME que comercializan productos o servicios de cualquier índole.

El tiempo en el que se llevará a cabo este estudio es durante de 10 semanas, desde el mes de Octubre al mes de Diciembre del 2018.

1.8 Viabilidad

- **OPERATIVA:** Para que el estudio en referencia sea viable, será realizado a un número limitado de MYPIME del sector terciario, en la ciudad de Tegucigalpa, contando con todos los recursos necesarios (económico, humano y las fuentes primarias y secundarias de información) indispensables para llevar a cabo esta investigación sobre el impacto de los Factores que determinan la Ventaja Competitiva de las MIPYME del sector terciario, en Tegucigalpa, durante el 2018.
- **TÉCNICA** Existen los medios precisos para obtener información ya que se tiene acceso a los medios tecnológicos, fuentes de información internacional y nacional.
- **FINANCIERA** La investigación se realizará solamente en la Ciudad de Tegucigalpa M. D. C. por lo que no se incurre en gastos elevados de transporte y alimentación, y se cuenta con todos los recursos financieros para llevarla a cabo.

1.9 Consecuencias de la investigación

No se aplicará ningún proceso de intervención en los sujetos de estudio, el único fin es la recolección de datos acerca del conocimiento, experiencias, opiniones, aplicación y desarrollo de los empresarios acerca de los factores influyentes en el éxito y el impacto que éstos tienen en la competitividad y permanencia de sus empresas, por lo tanto, son datos que ya han ocurrido y no habrá efectos negativos de ningún tipo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

La presente investigación tiene como objetivo dar a conocer la influencia que tiene la aplicación de los factores de éxito en las MIPYME de la ciudad de Tegucigalpa, para lo cual se expone a continuación el análisis del entorno, las teorías aplicadas y conceptos relacionados con el tema de las MIPYME y los factores que determinan el éxito competitivo de una empresa.

2.1.1 Análisis del Macro entorno

El interés global en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) tiene su mayor apogeo entre las décadas de 1980 y 1990, cuando se vio el gran potencial para la generación de empleos que éstas tenían en Estados Unidos, despertando el interés para hacer estudios acerca de emprendedurismo y empleabilidad. (Volery & Mazzarol, 2015)

En países como Japón, las MIPYME, al igual que en todo el mundo, representan un eslabón importante en la economía del país, generando aproximadamente 68 millones de empleos. Las MIPYME son clasificadas de acuerdo al número de personal y al capital invertido. Se creó un plan de desarrollo económico, que hizo que incrementara su productividad y se incorporara tecnología moderna en sus procesos, lo que les permite tener un mayor desarrollo.

Este tipo de empresas en Japón, representan aproximadamente el 99% de los establecimientos, 77% de las fábricas y el 50% de las ventas minoristas y mayoristas del país. (Villegas & Soto, 2012).

Según la Cepal (2018), En América Latina, las MIPYME se han creado para responder a las necesidades individuales de las personas para generar autoempleo, debido a la carencia del mismo en los países de la región, dando esto como resultado, la heterogeneidad, lo que significa que existen MIPYME en situación de informalidad y las de alto crecimiento cuya principal característica es un comportamiento más dinámico, mayor facturación, mayor creación de puestos de trabajo, y mayor aprovechamiento de las oportunidades del mercado en el que se desenvuelven.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son el motor económico en la mayoría de los países de Latinoamérica, representando aproximadamente el 50% de las fuentes de trabajo, el 90% del tejido empresarial y el 28% del PIB, pero aún con estos datos tan relevantes, no reciben el apoyo y la atención necesaria que necesitan para poder sobrevivir en sus respectivos rubros. (Confederación Española de Organizaciones Empresariales, 2018).

Según Ignacio Bruera (2012), en su investigación “Las PYMES en la economía argentina. Presente, perspectivas y condiciones necesarias para su crecimiento y rentabilidad”, las MIPYME son importantes por las siguientes razones:

1. Son grandes contribuyentes a la generación de riqueza, demanda y capacitación de mano de obra.
2. Alientan la movilidad social y una mejor distribución del ingreso.
3. Ayudan al desarrollo de las economías regionales.
4. Su desarrollo está relacionado con la instrucción de capacidades en los estratos más pobres y con la implementación del autoempleo, proveyendo los medios para una disminución de la pobreza y una mejora en términos de inclusión social.
5. Fácil adaptación a los cambios del mercado y a los ciclos económicos.

6. Son un factor determinante en el desarrollo de un sistema socioeconómico competitivo. Otorgan cambio y competencia al entorno económico: son ellas las que cambian la estructura del mercado. Además la constante renovación de empresas cumple un rol crucial en los procesos de innovación y avances tecnológicos, al convertirse en una fuente de nuevas ideas y experimentación en el medio.
7. Una Pequeña Empresa puede ser definida como una entidad que, operado organizadamente, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia.

2.1.2 Análisis del Micro entorno

En Honduras, se consideran micro y pequeñas empresas a aquellas organizaciones productivas con hasta 50 empleados. Existe un notable porcentaje de dominio de empresas de tipo autoempleo o con un solo empleado. Mientras tanto, la mediana empresa se caracteriza por tener un máximo de 150 empleados. (CEPAL, 2002).

Las empresas medianas y grandes se encuentran concentradas geográficamente en las principales ciudades del país, el 57% de ellas está en la ciudad de Tegucigalpa, el 19% en San Pedro Sula y un 9% en la ciudad de la Ceiba. (Oficina Internacional del Trabajo, 2013).

Según el Informe Económico y Comercial (Oficina Económica y Comercial de España en Tegucigalpa, 2018), las actividades económicas en Honduras están distribuidas en tres sectores:

1. Sector Primario: Comprende todas aquellas actividades relacionadas con la Agricultura, Ganadería, Pesca, Silvicultura, etc. Este sector emplea aproximadamente al 36.6% de la población activa.
2. Sector Secundario: La Industria Manufacturera que es la procesadora de la materia

Prima. El sector secundario emplea al 18.9% de la población activa del país.

3. Sector Terciario: Comercialización de bienes y servicios. Es el más importante sector de la economía hondureña, ya que proporciona el 44.4% del empleo en el país.

Siendo el sector terciario el objeto de estudio de la presente investigación, es importante recalcar que en este están incluidas todas aquellas empresas que pertenecen a este sector de la economía nacional, aportando aproximadamente el 56% del Producto Interno Bruto, y reflejando este un aumento del 4% en comparación al 2017. (Central América Data.com, 2018).

Para el 2018, el número de empresas inscritas según la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT) fue de 5,270 de las cuales el 35% se constituyeron como comerciantes sociales, el 65% como comerciantes individuales, de las cuales aproximadamente 1940 MIPYME pertenecen al sector terciario en la ciudad capital.

Tabla 1. Total de empresas inscritas en Tegucigalpa de enero a septiembre del 2018

Tipo de Comerciante	Ene-Sept 2017	Ene-Sept 2018
Comerciante Individual	4,403	3,452
Comerciante Social	2000	1,818
Total	6,403	5,270

Fuente: (CEPAL, 2018)

Las empresas informales en el país representan un gran número, siendo en su mayoría empresas que tienen solamente entre 1 o 3 trabajadores, lo que indica mayor dificultad para sobrevivir en el mercado y para acceder a las diferentes opciones de financiamiento existentes en el país; las medianas empresas mantienen un promedio entre 40 y 50 empleados.

En su mayoría, las MIPYME en Honduras están dedicadas a las actividades terciarias (comercialización de bienes y servicios), lo que representa una debilidad en la economía, ya que no hay explotación de los recursos naturales del país y no se aprovecha la ventaja competitiva de ubicación geográfica con respecto al gran mercado que representa Estados Unidos. (Oficina Internacional del Trabajo, 2013).

2.2 Teorías de Sustento

2.2.1 Teoría de los Recursos y Capacidades

La Teoría de los Recursos y Capacidades, utilizada para la presente investigación, desarrollada por la economista Edith Penrose en 1958, señala que las ventajas competitivas que posee una empresa con respecto a otra, se obtienen por la calidad, cantidad y forma en que se utilizan los factores endógenos. (Pulido)

Cada empresa tiene sus propios recursos y capacidades internas, formando el centro de su estrategia empresarial, habiendo ciertos factores que pueden determinar el éxito o fracaso de la organización dependiendo del uso o importancia que se le dé a cada uno de ellos. (Hernández & Mirón, 1999).

Los recursos y capacidades de una empresa representan sus activos competitivos y son determinantes de la competitividad de la misma y de la probabilidad de tener éxito en el mercado en donde se desenvuelve. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Los Recursos y Capacidades de una empresa son aquellos factores existentes a nivel interno de la organización, y los cuales pueden ser controlados y manipulados, estos son:

1. Análisis de recursos y capacidades: Aquellos activos competitivos y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado. Los recursos que una empresa tiene pueden ser tangibles (recursos físicos, financieros, tecnológicos, sistemas organizacionales) e intangibles (Activos humanos y capital intelectual, marcas, imagen de la empresa, activos de reputación, relaciones y cultura y sistemas de inventivos de la empresa).
2. FODA: Es una herramienta de planeación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. (Leiva, 2018)
3. Análisis de la cadena de valor: Estudio sistemático del conjunto de actividades que tienen como fin diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. (Porter, 2002)
4. Benchmarking: La técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores elementos, aspectos o prácticas, de otras empresas, sean estas competidoras o no en el mismo sector de la industria, y adaptarlos a la propia empresa, con el propósito de mejorar su ventaja competitiva. (CreceNegocios, 2018).

También se tomó como base para la investigación, el modelo de la cadena de Valor de Porter, el cual establece que la satisfacción del cliente, y por ende el éxito de la empresa se logra cuando hay un desempeño óptimo de los procesos que generan valor dentro de la empresa, y que son conocidos como Actividades Primarias o como Procesos Esenciales. (Castro, 2002)

2.2.2 Teoría de la Ventaja Competitiva

La teoría de Michael Porter, menciona algunos factores internos y externos que determinan el éxito competitivo de una empresa, y son necesarios para poder crear la estrategia competitiva de la misma. La ilustración mostrada continuación, muestra la importancia de los factores internos y externos en la construcción de la estrategia competitiva de una organización.

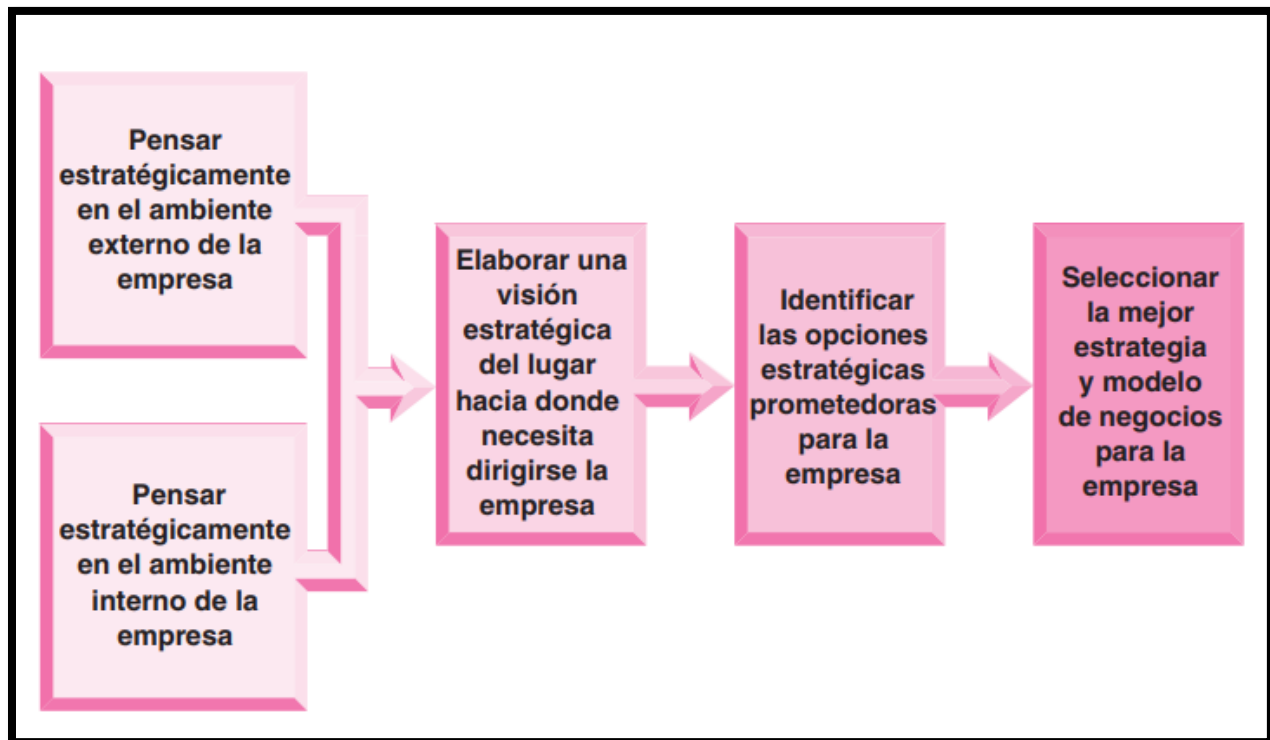


Figura 1. Esquema del análisis estratégico de la situación de la compañía en la elección de una estrategia.

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

Los factores externos son mejor conocidos como las Cinco Fuerzas de Porter, son enumerados a continuación:

1. Competidores: Cuando varias empresas privadas concurren a un mercado para ofrecer sus productos o servicios ante un conjunto de consumidores que actúan de forma independiente y que integran la demanda. La rivalidad entre empresas que toman parte en un determinado mercado desarrollando sus mejores estrategias con el propósito de incrementar las ganancias, minimizar los costos y competir en las mejores condiciones posibles ante el resto de compañías del sector. (Economía Simple, 2018).
2. Nuevos competidores: La posibilidad y facilidad con la que entran nuevos competidores es importante para determinar la rentabilidad de un mercado. Las barreras pueden ser de muchos tipos y pueden impedir, dificultar o facilitar la entrada a nuevos competidores. (Amenaza de nuevos competidores o nuevos entrantes (Porter), 2012).
3. Proveedores: Persona o empresa que proporciona existencias y abastecimiento a otra empresa para que ésta pueda explotarlos en su actividad económica. Responden ante necesidades del mercado atienden a las necesidades del cliente. (Economía Simple, 2018).
4. Clientes: Individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra. (Definición ABC, 2018).
5. Productos sustitutos: Aquellos vienen que pueden ser consumidos en el lugar de otros. Su característica principal es que tienen demandas relacionadas entre sí, es decir, que el consumidor sabe que puede sustituir uno por lo otro cuando lo crea oportuno. (Foro Marketing, 2018).

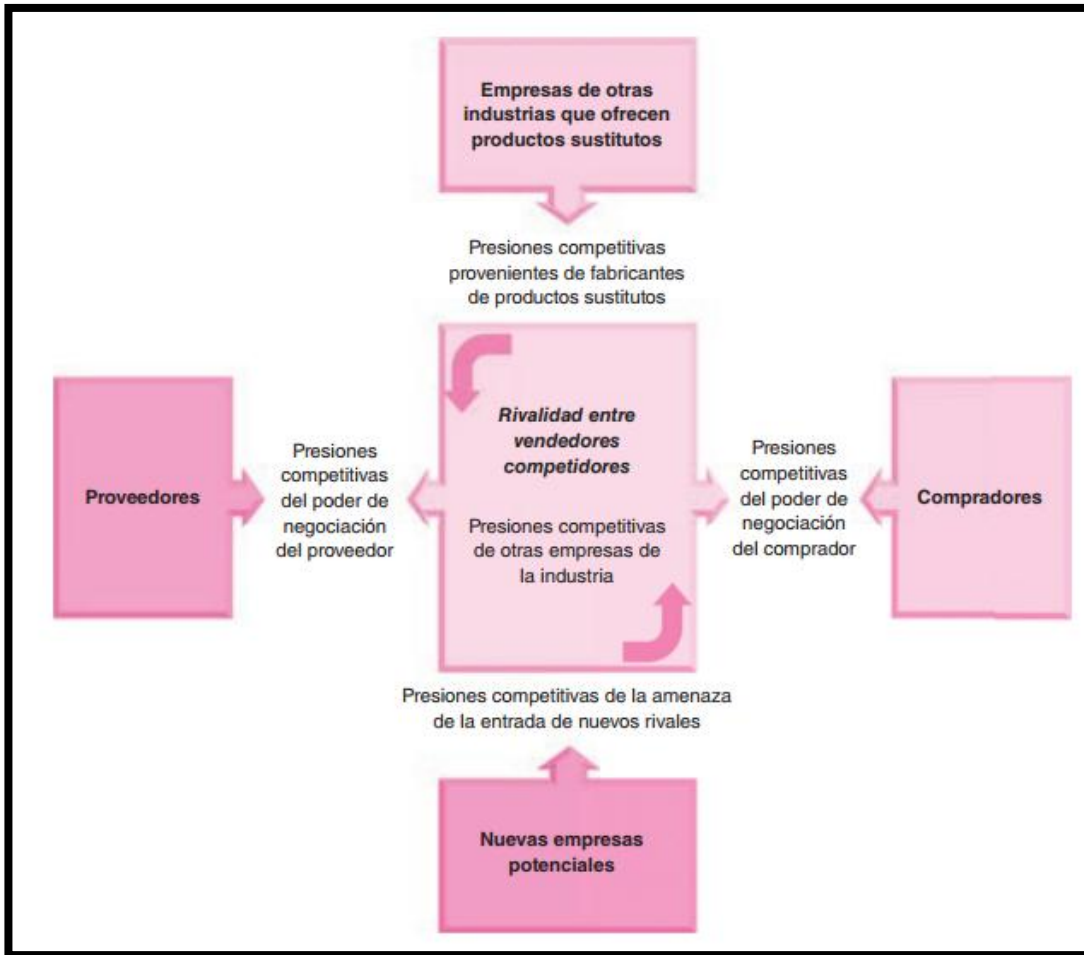


Figura 2. Modelo de Competencia de Cinco Fuerzas. Factores externos.

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

2.2.3 Factores que determinan el éxito en una empresa

Los factores que determinan el éxito en una empresa pueden definirse como: “Aquellas características o atributos que el producto o servicio tienen que tener para llevar al cliente a tomar la decisión de compra”, de igual forma, los Factores generadores del Éxito se definen como: “Aquellos recursos y competencias tangibles e intangibles que deben estar a la disposición de la empresa para poder crear una plataforma financiera, técnica y administrativa, para diseñar,

producir y mercadear un producto o servicio que cree ventaja competitiva sostenible para la empresa” (Castro, 2002)

(Ale, 2015) define la competitividad como “la capacidad de una organización, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve”.

2.2.4 Análisis de las Metodologías

Las Metodologías aplicadas están basadas en el análisis de las ventajas competitivas sustentables y en la forma que ésta debe plantearse en la estrategia competitiva de la empresa.

La teoría de los Recursos y las Capacidades y la teoría de las Cinco Fuerzas, son las dos teorías en las que se fundamenta esta investigación, y que forman parte de algo más grande llamado Teoría Actual de la Dirección Estratégica, que es producto de la evolución de diversas teorías de mercadeo y establece que, para que una empresa sea considerada realmente atractiva para el mercado, debe ofrecer un valor agregado, generar satisfacción en sus clientes, lograr la lealtad en sus clientes y mantener prácticas responsables tanto con sus clientes como con el medio ambiente. (Luer, 2016).

Cuando una empresa, en este caso una MIPYME, evalúa tanto los factores internos como los externos, es capaz de poder crear o implementar las ventajas competitivas sustentables, que son: Proveedores, Características distintivas, Nicho de mercado, y Experiencia o recursos difíciles de imitar y le permiten a la empresa crear una posición de defensa en el sector comercial donde se encuentra.

Existen diversas formas de alcanzar los objetivos propuestos, pero es necesario acomodar los factores tanto internos como externos que afectan a la empresa con el fin de alcanzar una mejor posición competitiva. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Cuando una empresa tiene en mente la ventaja competitiva sustentable, los recursos con los que cuenta deben volverse más eficientes para tener mejores resultados en el desempeño de la empresa.

En la figura mostrada a continuación, se muestra la evolución de las teorías de Estrategia, de forma que actualmente, el producto de las mismas, es conocido como Teoría actual de la Dirección Estratégica.

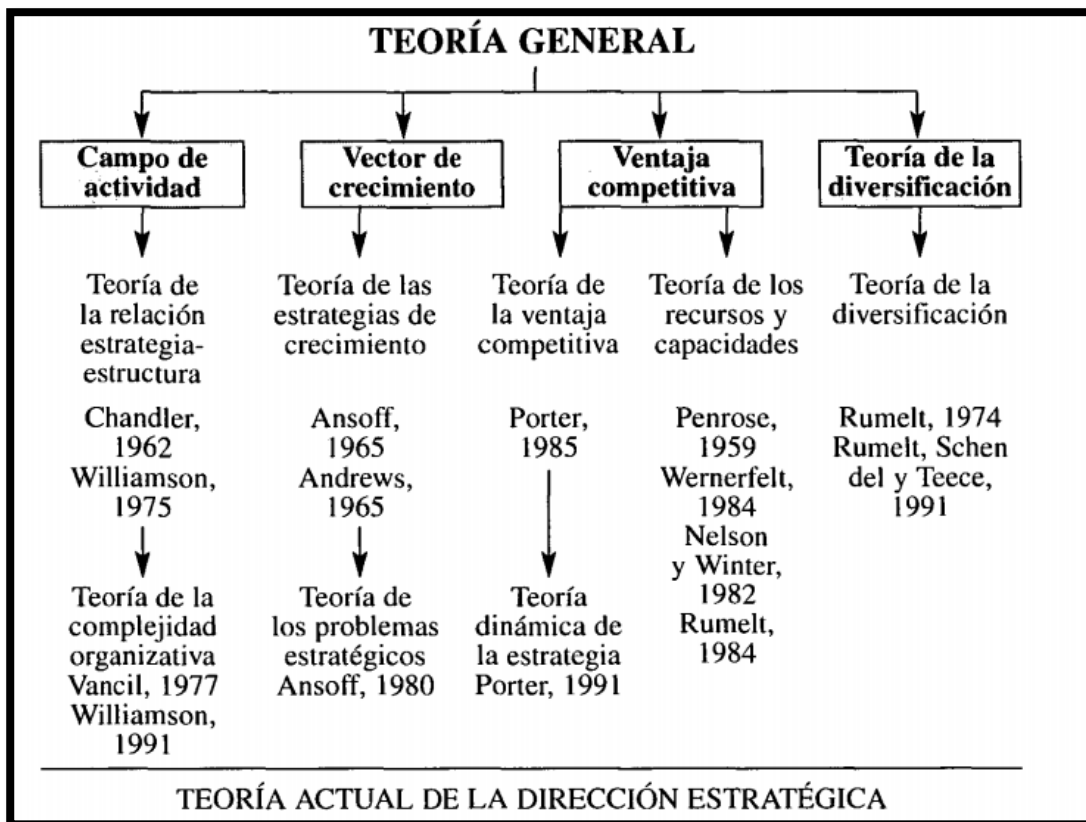


Figura 3. Evolución de la Teoría de la estrategia.

Fuente: (Hernández & Mirón, 1999)

2.2.5 Doing bussiness

Doing bussiness es un proyecto del Banco Mundial, creado en el 2002, analiza y compara las normas regulatorias que realizan las MIPIME durante su ciclo de vida, y proporciona una medición cuantitativa y objetiva sobre diferentes aspectos relacionados con las regulaciones para el emprendimiento alrededor del mundo. El propósito por el que fue creado es el de estimular la competencia sana entre las economías analizadas y también proporcionar una base de datos objetiva para analizar, comprender y mejorar las normas que regulan la actividad empresarial. Este proyecto tiene una clasificación de las economías de acuerdo a la facilidad para hacer negocios.

Se aplica en 190 diferentes economías y en algunas ciudades seleccionadas, siendo la más próximas a 1 aquellas economías cuyas regulaciones facilitan el emprendedurismo, basándose en 10 diferentes indicadores que constituyen el Doing Bussiness. Algunos de los aspectos que se evalúan son por ejemplo: Facilidad de hacer negocios, facilidad para apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción, facilidad para obtención de crédito, facilidad para el registro de propiedades, entre otros. (Banco Mundial, 2018)

2.3 Conceptualización

En este apartado, se dan a conocer los conceptos que se estarán manejando a lo largo de la investigación.

Empresa: Se define como una entidad que funciona de forma organizada, utilizando los conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucros o ganancias sea cual sea el tipo o tamaño de la empresa. (Rodríguez, 1980)

Estrategia Competitiva: Es aquella estrategia que aborda específicamente las especificidades del plan estratégico para competir con éxito, entre estas pueden incluirse: medidas específicas para complacer a los clientes, acciones ofensivas y defensivas para contrarrestar a los competidores, acciones de respuesta ante las condiciones del mercado, iniciativas para posicionarse en el mercado, entre otras cosas. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Ventaja Competitiva: El valor que cada empresa logra diseñar para sus clientes, superando los costos de ello. Existen dos tipos de ventajas competitivas: Liderazgo en costos y la diferenciación. (Porter, 2002).

Calidad: Se define como aquella propiedad o al conjunto de ellas que están presentes en las personas o en las cosas y que son las que en definitivas cuentas se aprecian y se comparan con respecto a las restantes que también pertenecen a su misma especie o condición. (Ucha, 2018).

Planeación Estratégica: Es el modelo utilizado por la empresa para posicionarse en un ambiente concreto; mediante la planeación estratégica se determina la parcela de negocio en la que se llevará a cabo la actividad comercial de la empresa, y señala de qué forma se alcanzará dicha posición en el mercado. Incluye además las diversas decisiones sobre distribución de poderes, asignación de recursos y la forma en que se registrarán los resultados. (Pérez, Fuentes, & Elorza).

2.4 Marco Legal

El Congreso Nacional, mediante decreto No. 170-2016, de diciembre del 2016, establece el Código de Comercio, actualmente vigente, que es el ente encargado de reglamentar todas las actividades mercantiles realizadas en el país. Consta de 215 artículos que hablan sobre disposiciones relacionadas con las actividades comerciales de Honduras. (Congreso Nacional,

2016).

En la Ley de Fomento y Desarrollo de Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Honduras, creada mediante decreto No. 135-2008, el 14 de enero del 2009 (Congreso Nacional de Honduras, 2009), se dan a conocer los siguientes conceptos:

MIPYME: como el conjunto de empresas de tamaño micro, pequeña y mediano de la los sectores urbano y rural.

Micro, Pequeño y Mediano Empresario: Es aquella persona natural o jurídica propietaria de una micro, pequeña o mediana empresa, dedicada a actividades productivas, ya sean éstas de comercio, servicios o producción, por medio de las cuales se generan ingresos.

Microempresa: Es toda unidad económica con un mínimo de una persona remunerada laborando en ella, la que puede ser su propietario, y un máximo de diez (10) empleados remunerados.

Pequeñas empresas: Son aquellas con una mejor combinación de factores productivos y posicionamiento comercial, que permiten la unidad empresarial; acumular ciertos márgenes de excedentes. Tienen una organización empresarial más definida y mayor formalización en su gestión y registro, cuenta con un mínimo de once (11) y un máximo de cincuenta (50) empleados remunerados.

Mediana Empresa: Son empresas que disponen de mayor inversión en activos fijos, en relación a las anteriores. Asimismo, presentan una relación adecuada en cuanto a su capital de trabajo. Una clara división interna de trabajo y formalidad en sus registros contables y administrativos, emplean un mínimo de cincuenta y uno (51), empleados y un máximo de ciento cincuenta (150) empleados remunerados.

Otra de las instituciones que rigen las actividades económicas del país, es el Servicio de Administración de Rentas (SAR), esta institución fue creada mediante decreto No. PCM-084-2015, y emitido en el Diario Oficial La Gaceta, el 27 de febrero del 2016. (Congreso Nacional, 2015).

CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Congruencia Metodológica

3.1.1 Matriz metodológica

La matriz metodológica se utiliza para mostrar de qué forma se llevará a cabo la investigación, dando a conocer en forma organizada, el planteamiento del problema, el objetivo general y los específicos, las preguntas de investigación y las variables dependiente e independiente.

Tabla 2. Matriz Metodológica

TÍTULO: FACTORES QUE DETERMINAN LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS MIPYMES DEL SECTOR TERCIARIO, EN TEGUCIGALPA, 2018			
Objetivos	Preguntas de Investigación	Variable Independiente	Variable Dependiente
General: Establecer como la estrategia basada en el análisis de los factores externos e internos de las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) del sector terciario, influye para alcanzar la ventaja competitiva de las mismas, en Tegucigalpa M. D. C., durante el 2018	¿Cómo la estrategia basada en el análisis de los factores externos e internos de las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) del sector terciario, influye para alcanzar la ventaja competitiva de las mismas, en Tegucigalpa M. D. C., durante el 2018?	FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS ESTRATEGIA EMPRESARIAL	Ventaja Competitiva
Específico: Definir cómo los empresarios conocen y evalúan los factores externos al que pertenece la MIPYME que lideran, y cómo esto influye para alcanzar la ventaja competitiva de sus empresas en Tegucigalpa M. D. C.	¿Cómo impacta en la ventaja competitiva, el uso de herramientas para evaluación del ambiente externo de las MIPYMES del sector terciario, de Tegucigalpa M. D.C.?	FACTORES EXTERNOS	Ventaja Competitiva

Tabla 2. Continuación			
TÍTULO: FACTORES QUE DETERMINAN LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS MIPYMES DEL SECTOR TERCIARIO, EN TEGUCIGALPA, 2018			
Objetivos	Preguntas de Investigación	Variable Independiente	Variable Dependiente
<p>Específico: Determinar cómo repercute en la ventaja competitiva, el conocimiento y la evaluación de los empresarios acerca de los factores internos de las MIPYMES del sector terciario.</p>	<p>¿Cuál es la repercusión en la ventaja competitiva, la valoración del ambiente interno mediante la aplicación de herramientas?</p>	<p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>Ventaja Competitiva</p>
<p>Específico: Explicar los tipos de estrategias utilizadas por los empresarios de MIPYMES y como estas afectan la ventaja competitiva de sus empresas.</p>	<p>¿Qué estrategias aplican los propietarios de las MIPYMES y en qué se basan para crear dichas estrategias?</p> <p>¿Consideran el análisis de los ambientes externo e interno para formar las estrategias empresariales y tomar decisiones?</p> <p>¿Estas estrategias les permiten alcanzar ventaja competitiva?</p>	<p>ESTRATEGIA EMPRESARIAL</p>	<p>Ventaja Competitiva</p>
<p>Específico: Enunciar los principales desafíos que encuentran los empresarios de MIPYMES para alcanzar ventaja competitiva frente a sus rivales en Tegucigalpa.</p>	<p>¿Cuáles son los principales desafíos que encuentran los empresarios de MIPYMES para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado de Tegucigalpa M. D. C.?</p>	<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>Ventaja Competitiva</p>

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables tiene como propósito mostrar la forma en que las variables tanto dependiente como independiente (s), serán conceptualizadas y dimensionadas a lo largo de la investigación.

Tabla 3. Matriz de Operacionalización de variables de la investigación.

Variable	Conceptualización	Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem
VARIABLE DEPENDIENTE					
Ventaja Competitiva	Capacidad para lograr una mejor posición en el mercado en relación con los demás competidores de su sector, obteniendo buenos resultados de un modo sostenible en el tiempo.	La capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve.	Conocimiento acerca de la importancia de la ventaja competitiva	Porcentaje de empresas que aplican los factores internos y externos	29, 30, 31,32
			Características de la empresa que proporcionan ventaja competitiva		¿Su empresa posee alguna ventaja (de cualquier tipo) sobre sus competidores directos?
			Desafíos para alcanzar ventaja competitiva		¿Considera que dicha ventaja le ha permitido obtener mejores ganancias? Marque con una X (puede marcar más de una respuesta), las característica(s) de su empresa que considera que le brindan una ventaja sobre su competencia directa

Variable	Conceptualización	Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem			
VARIABLES INDEPENDIENTES								
Factores Externos	Aquellos agentes que se encuentran fuera de la organización, que pueden generar un impacto positivo o negativo en la misma	Aquellos factores encontrados a nivel externo de la empresa, que influyen directamente en la competitividad de la misma, y que no tiene control sobre los mismos	Competidores actuales		1,2,3			
					¿Actualmente hace uso de alguna estrategia competitiva?			
					De las siguientes “Tácticas” ¿cuáles conoce?			
						Competidores nuevos	Porcentaje de empresas que están preparados para los nuevos competidores.	4,5
			¿Se siente preparado con un plan para enfrentarse a una nueva competencia que ofrezca su mismo producto/servicio?					
			Marque con una X), las acciones que llevaría a la práctica frente a una empresa nueva que ofrece el mismo producto/servicio que usted.					
							Porcentaje de empresas que conocen los productos sustitos al que ofrecen	6,7,8,9
								¿Sabe usted si otras empresas ofrecen servicios/productos que puedan sustituir los que usted vende?
								De haber un servicio/producto de la competencia que pueda sustituir el ofertado por su empresa, ¿considera que eso le afecta de alguna forma?
								¿Toma en cuenta usted los servicios/productos que pueden sustituir los de su empresa al momento de aplicar una estrategia?
								¿Realiza acciones en su empresa para que sus clientes no busquen servicios/productos que sustituyan a los que usted vende?

Tabla 3. Continuación

Variable	Conceptualización	Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem	
Factores Externos			Clientes		10,11,12,13	
					¿Qué tan importante es para usted la opinión de los clientes de su empresa para determinar el precio del servicio/producto que ofrece?	
					¿Los precios del servicio/producto que usted ofrece pueden ser regateados por los clientes?	
					Alguna vez ha rebajado el precio del servicio/producto que vende para atraer a más clientes?	
				Proveedores		14,15,16,17
						¿La relación que tiene actualmente con sus proveedores, le permite negociar precios?
						¿Aplica usted alguna forma de negociación con su proveedor?
						¿Ha analizado el impacto que esto le puede generar a nivel de costos?
						¿Si su proveedor deja de surtirle al tiempo, usted posee una opción B para surtir su negocio?

Tabla 3. Continuación

Variable	Conceptualización	Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem
VARIABLES INDEPENDIENTES					
Factores Internos	Son los activos competitivos de una empresa y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado.	Aquellos factores encontrados a nivel interno de la empresa, que influyen directamente en la competitividad de la misma.	Análisis de recursos y capacidades	Porcentaje de empresas que tienen inventario actualizado	18, 19
					En su empresa, ¿Posee un inventario actualizado con los recursos necesarios para la venta de su servicio/producto?
					A partir de lo anterior, ¿ha priorizado que recursos son más y menos importantes para el funcionamiento óptimo de su empresa?
			Análisis FODA	Porcentaje de empresas que aplican FODA	21,22,23
					¿Sabe usted que es un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)?
					¿Alguna vez ha realizado un análisis FODA en su empresa?
					¿Toma en cuenta las conclusiones del análisis FODA para la toma de decisiones en la empresa?
			Análisis de la cadena de valor	Porcentaje de empresas que conocen el costo de su cadena de valor	20, 24,25
					¿Conoce usted cual es el costo exacto de cada una de las actividades o etapas necesarias para vender su producto/servicio, desde la fabricación hasta el ofrecimiento al público?
					Toma en cuenta los costos mencionados en la pregunta anterior para tomar decisiones de importancia con respecto al rumbo que debe tomar su empresa
			Benchmarking	Porcentaje de empresas que hacen comparación con la competencia	26, 27,28,
					¿Ha comparado los precios de venta de su producto/servicio con los de su competencia?
¿Toma como referencia las actividades que lleva a cabo su competencia para realizar las suyas?					
					¿Realiza comparaciones de las características de los productos/servicios ofrecidos por la competencia con los que usted vende?

Tabla 3. Continuación

Variable	Conceptualización	Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem
VARIABLE INDEPENDIENTE					1,4, 8, 12, 15, 19, 23, 25, 31
Estrategia Competitiva	Acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad.	La forma o medio para alcanzar la ventaja competitiva.	Diferenciación	Porcentaje de empresas que desarrollan estrategia	¿Actualmente hace uso de alguna estrategia competitiva?
			Costos		¿Se siente preparado con un plan para enfrentarse a una nueva competencia que ofrezca su mismo producto/servicio?
			Segmentación		¿Toma en cuenta usted los servicios/productos que pueden sustituir los de su empresa al momento de aplicar una estrategia?
					¿Alguna vez ha rebajado el precio del servicio/producto que vende para atraer a más clientes?
					¿Aplica usted alguna forma de negociación con su proveedor?
					¿Toma en cuenta las conclusiones del análisis FODA para la toma de decisiones en la empresa?
					¿Ha realizado estrategias o tácticas donde se explote dicha ventaja?

Fuente: Elaboración propia

3.2 Enfoque y Métodos

3.2.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación, tiene un enfoque mixto, ya que la recolección de datos se realizará de forma cuantitativa y cualitativa, sin embargo, el método predominante será el

cuantitativo, por la forma en que serán presentados los resultados y análisis de los mismos. Se utilizará un enfoque mixto debido a la naturaleza del tema, es posible formular el planteamiento del problema con mayor claridad, se logrará una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno y permite la obtención de dato más variados utilizando diferentes métodos de recolección de datos.

3.2.2 Alcance de la investigación

Considerando que el método utilizado tendrá como prioridad el enfoque mixto, el alcance del estudio será exploratorio-descriptivo, en vista que es un tema que no se ha analizado anteriormente y se está realizando un acercamiento nuevo al mismo, y de la misma forma, busca vincular los conceptos encontrados, propiedades y características de la población de estudio, en este caso, en las MIPYME del sector terciario de la ciudad de Tegucigalpa.

3.2.3 Diseño de la investigación

Para poder trabajar con el enfoque cuantitativo, se considerará el diseño de la investigación como no experimental, ya que en este tipo de investigación, no se realiza ninguna manipulación de las variables, solamente se pretende observar los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. (Hernández Sampieri, 2014).

Es de tipo seccional transversal, ya que es posible analizar en un determinado período de tiempo, a distintos grupos de sujetos de edades diferentes, siendo el caso de la presente investigación, las Micros, pequeñas y medianas empresas del sector terciario de la ciudad capital durante el 2018.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1 Población y muestra

Según el COHEP, El universo de investigación es de 1,941 micros, pequeñas y medianas empresas del sector terciario, distribuidas en la ciudad de Tegucigalpa, todas ellas inscritas en la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Ecuación 1. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra cuando la población es menor a 100,000 sujetos de estudio.

En donde,

N = tamaño de la población= 1941 MIPYME del sector terciario en Tegucigalpa

Z = nivel de confianza= 1.96

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada= 0.5

q = probabilidad de fracaso= 1-0.5= 0.5

d = precisión= Error máximo admisible en términos de proporción= 0.05

Según la fórmula, la muestra es de 321 MIPYME del sector terciario en la ciudad de Tegucigalpa.

4.2 Marco Muestral

Para la recolección de datos, se utilizaron los siguientes registros

1. Empresas registradas en la Consejo Hondureño de la Empresa Privada para el 2018.
2. Empresas del sector terciario, registradas en la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa en el 2018.
3. Empresas constituidas como Comerciante individual o como Comerciante Social Encuesta Nacional COHEP 2018.
4. Sectores Económicos de Honduras según el Informe Económico y Comercial de Honduras 2018.

4.2.1 Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo utilizado para esta investigación es el Muestreo Probabilístico Estratificado, ya que el segmento de estudio, son las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, del sector terciario, inscritas en la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa, de donde fue calculada la muestra que se utilizará para el respectivo análisis.

4.3 Explicación de los instrumentos

4.3.1 Encuestas

Para la aplicación del instrumento de medición se diseñó una encuesta en línea para las empresas que representan la muestra a analizar, siendo un total de 320 empresas encuestadas, todas

ellas, MIPYME del sector terciario en Tegucigalpa M.D.C., inscritas en la CCIT. Una vez aplicado el instrumento en línea a las diferentes empresas, se agruparon los resultados de modo que fuera posible facilitar el análisis de los resultados obtenidos.

La encuesta aplicada contaba con 32 preguntas, entre ellas algunas de carácter dicotómico cuyas posibles respuestas eran Sí o No, y otras de múltiples opciones, dependiendo del aspecto que se estaba evaluando en cada pregunta.

4.3.2 Entrevista

Se realizó una entrevista cara a cara con ciertos empresarios de organismos gestores de las Micro, pequeña y mediana Empresa, con preguntas planificadas previamente. Las entrevistas se realizaron a las siguientes personas o empresas:

- Lic. Nelson Benavides, consultor de la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa
- Licenciada Pamela Chávez, creadora de la Cámara Junior Internacional en Honduras y del proyecto para jóvenes emprendedores llamado “Grandes Ideas”.
- Lic. Juan Flores, Creador del grupo “Zona Emprende Honduras y capacitador de MIPYME.

4.3.3 Grupo Focal (Focus Group)

Es una técnica de investigación cualitativa, realizada por un facilitador a un grupo de entre 5 a 12 personas, en las que se les pide expresar sus opiniones, actitudes, creencias, nivel de satisfacción y percepciones sobre un tema específico. En el focus group, los participantes son

denominados “segmento objetivo”. El grupo focal utilizado en esta investigación, fue el llamado “Grupo focal Estándar”, que se realiza con 7 entrevistados de la población de interés, teniendo por lo menos 3 sesiones diferentes para poder realizar las preguntas respectivas.

4.4 Limitantes

Se lograron identificar las siguientes limitantes durante la investigación:

- El tema de la investigación es amplio, sin embargo, se tratará de abordar por medio de instrumentos precisos que contribuyan a obtener los resultados esperados y se logre identificar puntos claves en las estrategias de la empresa que necesitan ser creados o mejorados.
- La falta de experiencia y conocimiento dentro de las organizaciones acerca de estrategias de para poder incrementar su competitividad y de aquellos factores tanto internos como externos que le permitan a las MIPYME poder permanecer en el mercado, generando utilidades.
- El tiempo disponible para la investigación es una limitante, por lo que se debe enfocar en aspectos clave fundamentados en la revisión de la literatura para encontrar variables que permitan cumplir con los objetivos de la investigación.
- No fue factible realizar la investigación con la población total, ni tomando la muestra calculada según estadística, por tanto, la investigación se realizó en aquellas empresas a nivel terciario.

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS

5.1 Resultados de Encuesta

5.1.1 Ambiente Externo

5.1.1.1 Vendedores Rivales

Ítem 1. Uso de estrategia Competitiva

Tabla 4. Empresa que implementan estrategia competitiva

Respuesta	Frecuencia	%
Si	187	58
No	133	42
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

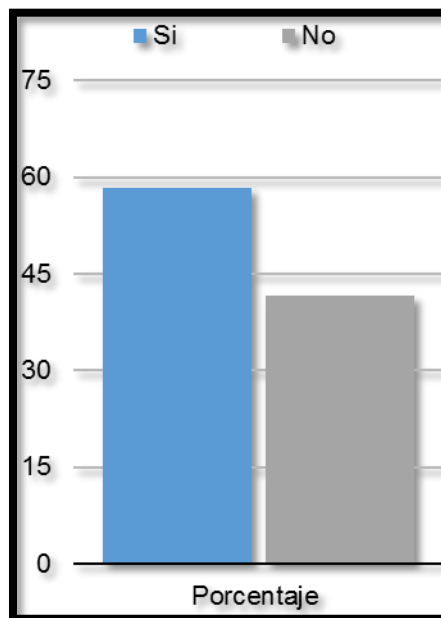


Figura 4. Porcentaje de empresas que utilizan estrategia empresarial.

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: La muestra tomada fue de 320 empresa, específicamente de emprendedores hondureños, de la ciudad de Tegucigalpa que son parte de las MIPYME, es impresionante ver como dichos empresarios salen adelante sin hacer uso de una estrategia competitiva, en un mercado tan exigente como el actual, casi la mitad de la población encuestada no hace uso de la misma y siguen operando y compitiendo con monstruos de empresas, y tan solo un 58% hace uso de al menos una estrategia competitiva.

Ítem 2. Conocimiento de empresarios sobre tácticas de competitividad empresarial

Tabla 5. Conocimiento de tácticas de competitividad de las MIPYME en Tegucigalpa

Respuesta	Frecuencia	%
Descuentos de precio, ventas de liquidación, remates.	170	53
Cupones, Publicidad del producto/servicio.	99	31
Publicidad de las características del Producto/Servicio.	118	37
Anuncios para mejorar la imagen.	102	32
Innovación para mejorar el producto/servicio.	102	32
Mejorar las características del producto/servicio o presentar otras nuevas.	77	24
Elevar la personalización del producto/servicio.	61	19
Formación de una mejor y más fuerte red de distribuidores.	42	13
Mejora de Garantías, ofertas de financiamiento a intereses bajos.	64	20

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

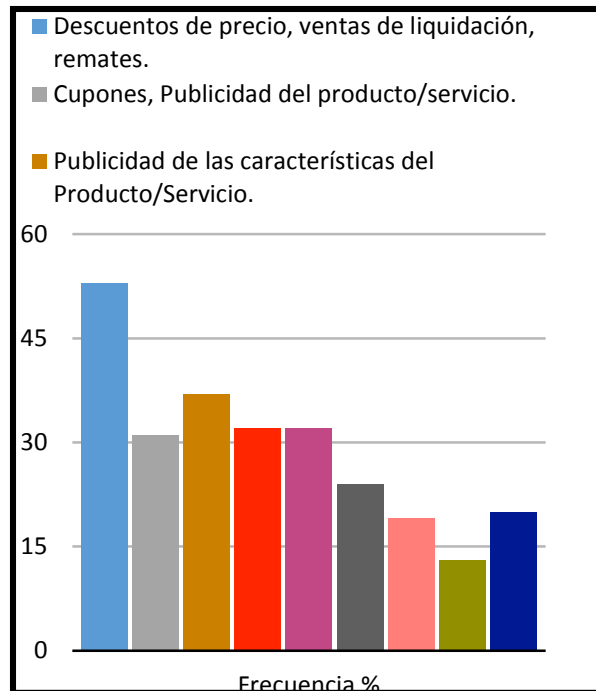


Figura 5. Frecuencia sobre tácticas de competitividad más conocidas de las MIPYME en Tegucigalpa

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Las tácticas utilizadas por una empresa sin duda son muy importantes para poder alcanzar una diferenciación en el mercado y poder competir en el mismo, se observa que los descuentos en precios, ventas por liquidación y remates es la táctica más aplicada o la que más conocen las MIPYMES, siendo incluso la más observada en el mercado, también, la publicidad donde se describen las características del producto/servicio, la formación de una mejor y más fuerte red de distribuidores es la menos conocida, sin embargo, es una táctica que puede llegar a generar grandes ingresos a las empresas.

Ítem 3. Rivalidad entre productos/servicios

Tabla 6. Rivalidad existente entre empresas que ofrecen el mismo producto/servicio

Respuesta	Frecuencia	%
Si	294	92
No	26	8
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

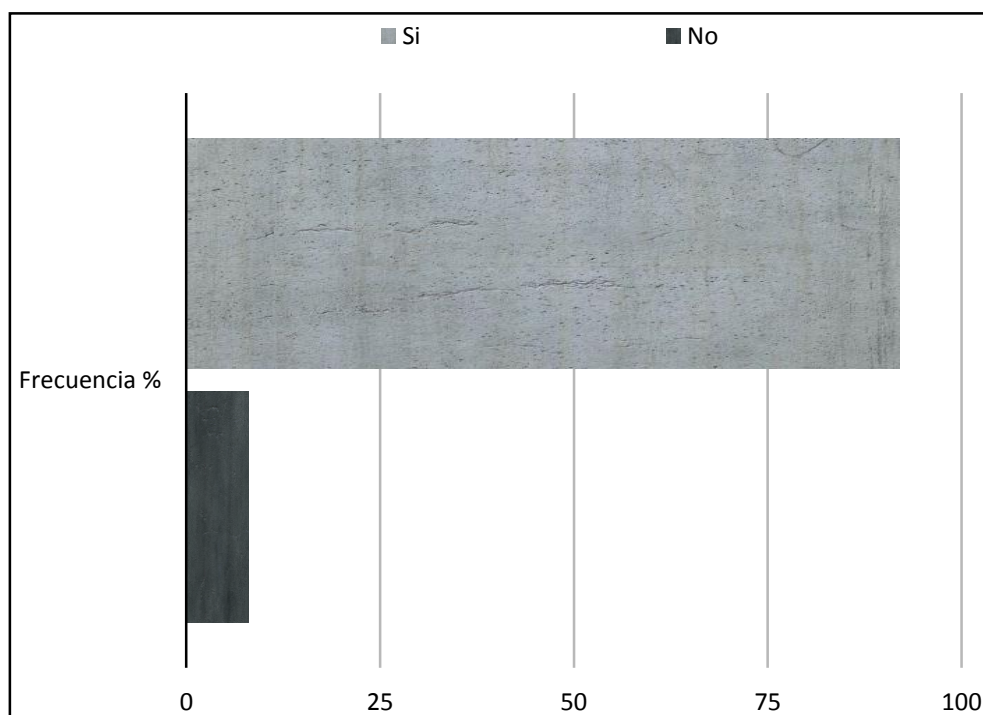


Figura 6. Frecuencia de empresas que tienen rivalidad con otras que ofrecen el mismo producto/servicio.

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Difícilmente podemos entrar al mercado con un producto totalmente nuevo o no existente, ya que, el comercio en general cada día evoluciona más y es mayor su oferta y esta pregunta del instrumento de evaluación es prueba de ello, debido a que 294 de 320 encuestados afirman que hay una rivalidad fuerte en su producto/servicio, de hecho solo un 8% considera que no tiene una fuerte rivalidad en la venta de su producto/servicio. Por lo tanto las estrategias a utilizar son las que pueden hacer destacar a cada MIPYME.

5.1.1.2 Nuevos Participantes

Ítem 4. Empresas que cuentan con un plan estratégico para enfrentarse a la nueva competencia

Tabla 7. Cantidad de Empresas que cuentan o no con un plan estratégico para enfrentar la competencia

Respuesta	Frecuencia	%
Si	147	46
No	173	54
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

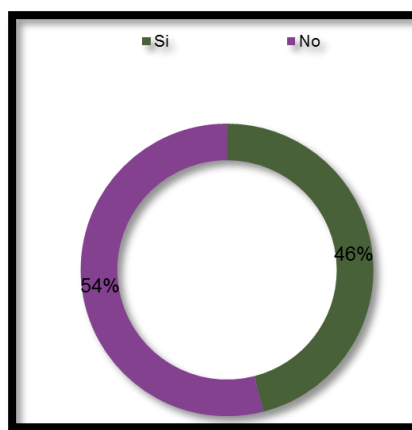


Figura 7. Gráfico de frecuencias sobre empresas que tienen plan estratégico para enfrentar la competencia

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: A pesar de que un 58% de los emprendedores encuestados hacen uso de una estrategia competitiva, se observa que la mayoría no se encuentran listos para enfrentarse a una empresa nueva que ofrezca su mismo producto/servicio, por lo tanto la probabilidad de que puedan sustentarse ante un mercado altamente competitivo disminuye, es por ello que toda MIPYME debe contar con un plan pre elaborado para enfrentar a situaciones como el ingreso de nuevos competidores al mercado.

Ítem 5. Acciones que se llevarían a cabo por las empresas para hacerle frente a la competencia

Tabla 8. Porcentajes de acciones más comunes para enfrentar la competencia

Respuesta	%
Mayor publicidad.	43
Determinar las necesidades de los clientes.	45
Incremento mis estrategias de descuentos para fortalecer mi relación con los clientes.	25
Mejoro mi producto para estar sobre la nueva competencia.	39
Manejo muy bien los proveedores, quienes ofrecen los mejores precios lo que me permite tener costos más bajos.	35
Lanzo una nueva línea de productos/servicios que mi competencia no tenga.	28
No hago nada, confío en mis clientes.	9

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

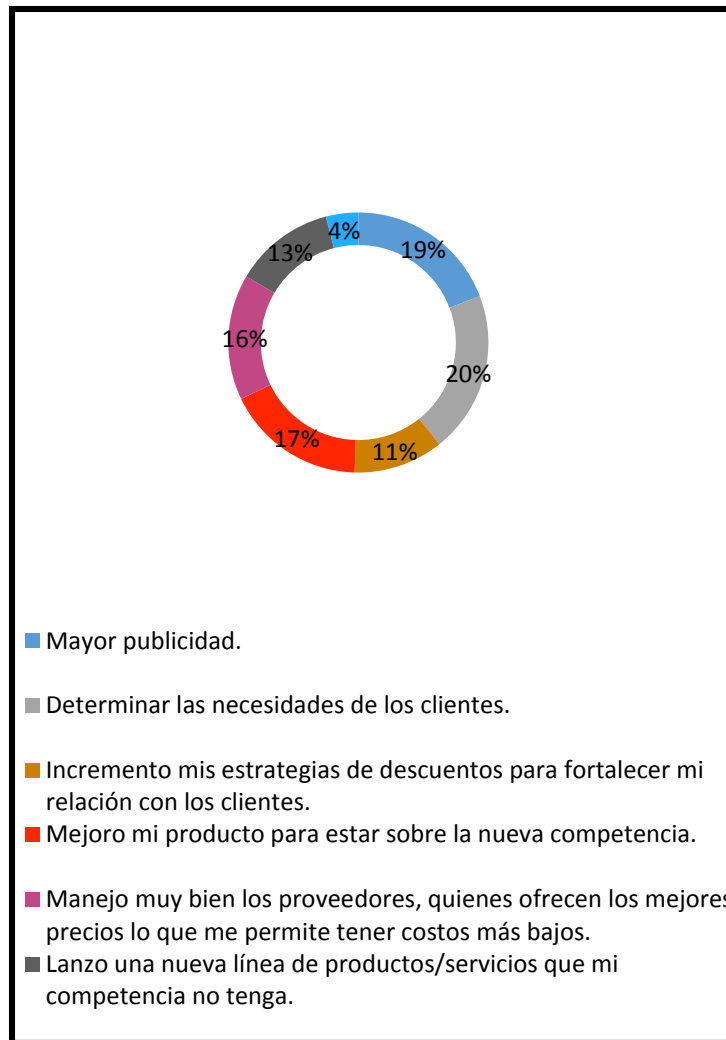


Figura 8. Porcentaje de frecuencias sobre estrategias más comunes para enfrentar la competencia

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: La acción que se pondría en práctica sin dudar, es determinar las necesidades de los clientes, para de ahí partir y determinar que estrategias realizar conforme lo que los clientes desean, también implementar mayor publicidad se lleva un alto porcentaje.

5.1.1.3 Productos Sustitutos

Ítem 6. Conocimiento acerca de productos sustitutos

Tabla 9. Frecuencia de empresas que conocen los productos sustitutos a los que ellas ofrecen.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	221	69
No	99	31
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

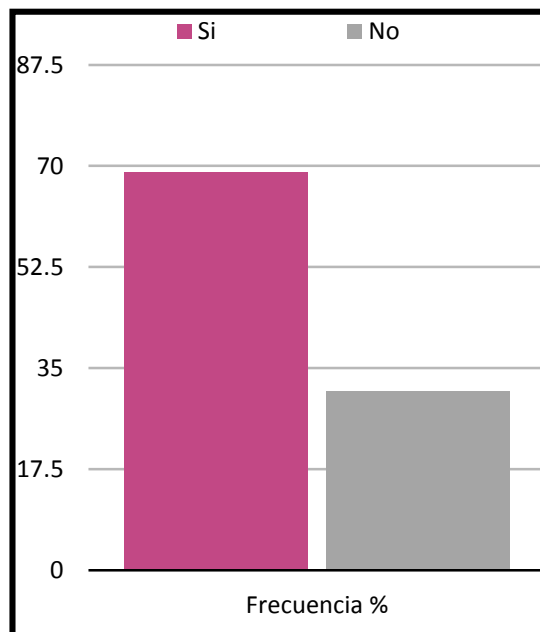


Figura 9. Porcentajes de empresas que conocen los productos sustitutos a los propios.

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Un alto porcentaje representa a los emprendedores que si saben de la existencia de su competencia, por lo tanto realizan una serie de comparaciones para poder tener mejores prácticas dentro de la misma, solo un 31% desconoce de las empresas que compiten con ellos, lo que los deja en desventaja ante un mercado altamente competitivo.

Ítem 7. Incidencia de los productos sustitutos sobre las empresas encuestadas

Tabla 10. Empresas que son afectadas por productos sustitutos

Respuesta	Frecuencia	%
Si	262	82
No	58	18
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

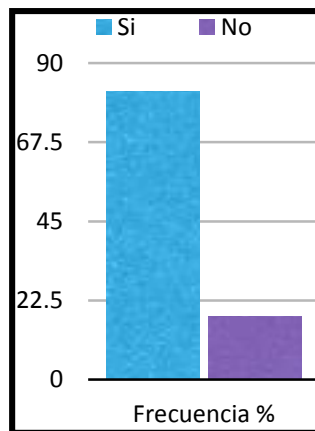


Figura 10. Porcentajes de frecuencias de empresas que han sido o son afectadas por productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: La existencia de un nuevo producto/servicio en el mercado siempre será un motivo que afecte a la rentabilidad de una empresa, sobre todo si ofrece los mismos productos/servicios, la gran mayoría de emprendedores encuestados opinan que sí les afectaría la existencia del mismo, ya que, llegan a convertirse en sustitutos. Es por ello que se debe contar con un plan estratégico que permita contrarrestar este tipo de eventos que ocurren constantemente, solo un 18% de la muestra encuestada opina que no se verían afectados ante el lanzamiento de una nueva empresa.

Ítem 8. Creación de estrategia competitiva basada en los productos sustitutos

Tabla 11. Empresas que han creado estrategias basadas en productos sustitutos

Respuesta	Frecuencia	%
Si	262	82
No	58	18
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

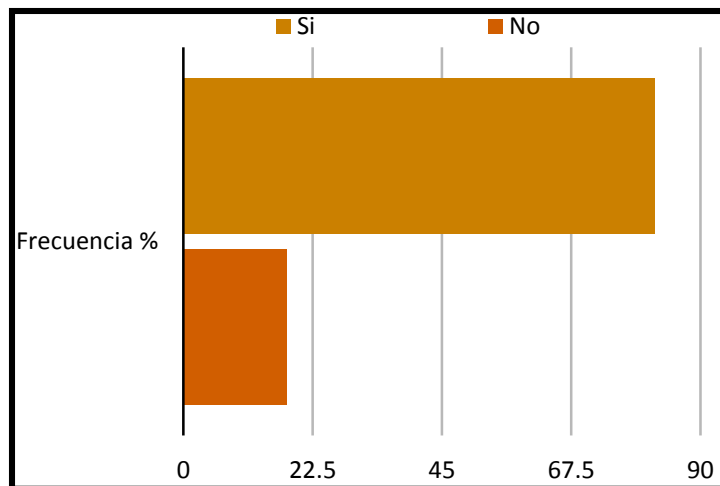


Figura 11. Porcentajes de frecuencias de empresas que han creado estrategias basadas en productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Es importante siempre estar pendiente de las piezas que mueve la competencia en el ajedrez para poder responder a dicha jugada. Un alto porcentaje de emprendedores toman en cuenta los productos/servicios de la competencia que podrían convertirse en sustitutos para poder aplicar las diversas estrategias y solo una minoría no lo hace. Es necesario poder estar al pendiente de nuestra competencia, ya que, esto permite realizar movimientos que ayudan a competir en el mercado.

Ítem 9. Empresas que realizan acciones estratégicas para contrarrestar los productos sustitutos ofrecidos por otras.

Tabla 12. Empresas que llevan a cabo estrategias para atacar productos sustitutos

Respuesta	Frecuencia	%
Si	198	62
No	122	38
Total	320	100

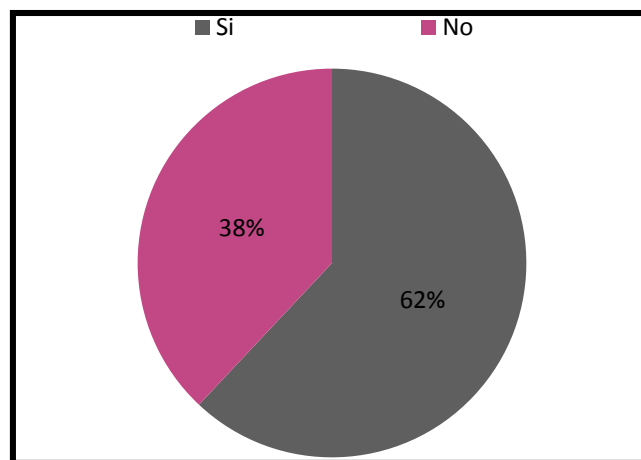


Figura 12. Porcentajes de frecuencias de empresas que han creado estrategias para contrarrestar productos sustitutos.

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Realizar acciones para fidelizar los clientes de una empresa es una tarea de nunca descansar, debido a que con gran facilidad pueden irse con el producto/servicio de la competencia, la mayoría de emprendedores encuestados realizan actualmente acciones para retener a sus clientes, sin embargo, siempre hay un porcentaje que no le da importancia a este tipo de detalles, estos representan un 38% del total de la muestra.

5.1.1.4 Los Clientes y su poder de Negociación

Ítem 10. Importancia que tienen los clientes para definir el precio de los productos.

Tabla 13. Importancia que tienen los clientes al momento de decidir precios

Respuesta	Frecuencia	%
Muy Importante	262	82
Importante	55	17
Indiferente	0	0
Poco Importante	0	0
Nada Importante	3	1
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

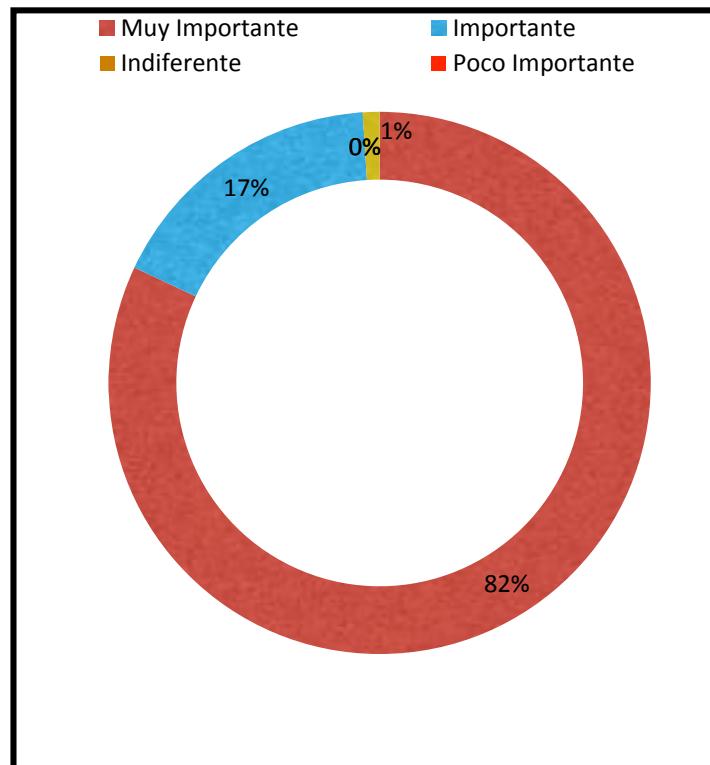


Figura 13. Importancia del cliente para las empresas al momento de decidir los precios

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Sin duda alguna la opinión de los clientes es uno de los factores más importante para la toma de decisiones en una empresa, en esta ocasión para la gran mayoría de MIPYMES encuestadas es muy importante la opinión de los clientes para determinar el precio de su producto/servicio a pesar de factores externos que no se pueden controlar y deben ser tomados en cuenta al momento de establecer un precio.

Ítem 11. Posibilidad para regatear precios

Tabla 14. Empresas que ofrecen la posibilidad de que el cliente regatee los precios

Respuesta	Frecuencia	%
Si	179	56
No	141	44
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

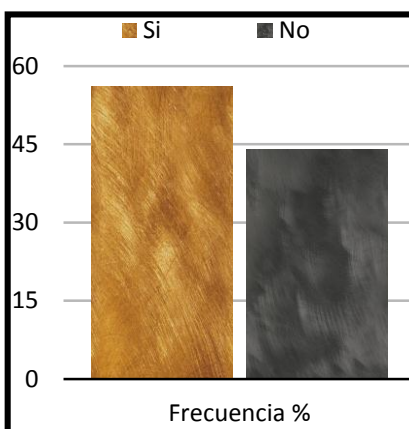


Figura 14. Frecuencia de empresas que ofrecen la posibilidad de regateo de precios

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Normalmente la fijación de precios depende de diversos factores y en muchos de los casos dichos factores no permiten regatear el precio del producto/servicio al momento de la venta, sin embargo, el 56% de las MIPYMEs encuestadas poseen un margen de negociación que le permite regatear los precios con el cliente al momento de su venta.

Ítem 12. Empresas que aplican estrategia de reducción de precios

Tabla 15. Empresas que tienen estrategia de reducción de precios

Respuesta	Frecuencia	%
Si	259	81
No	61	19
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

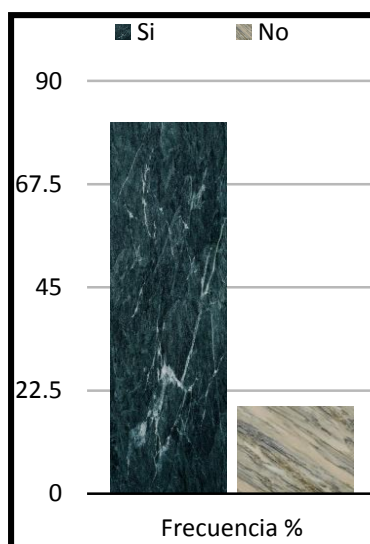


Figura 15. Frecuencia de empresas que implementan la estrategia de reducción de precios

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Sin duda alguna todas las estrategias utilizadas en una empresa son de vital importancia para la atracción de nuevos clientes y para mantener los actuales, la reducción de precios suele ser una de las más atractivas para el mercado, lo cual, se observa en dicho resultado donde 259 de los emprendedores encuestados afirman que rebajan sus precios para atraer más clientes.

Ítem 13. Influencia del incremento del precio sobre la pérdida o disminución de la clientela.

Tabla 16. Empresas que han experimentado pérdida de clientes al aumentar precios

Respuesta	Frecuencia	%
Si	163	51
No	157	49
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

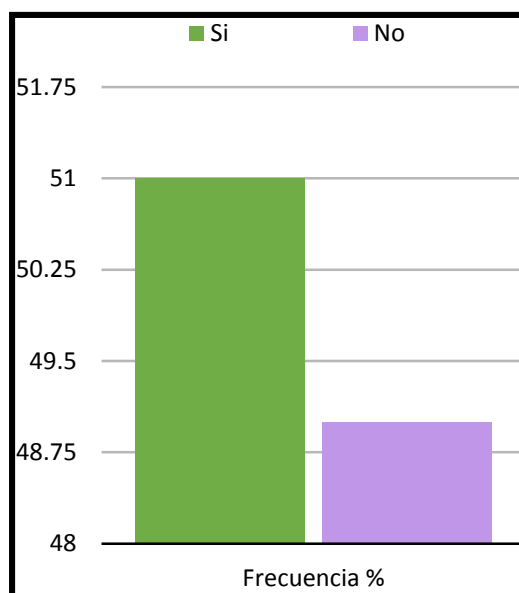


Figura 16. Frecuencia de empresas que han disminuido su clientela por alza en precios

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Los clientes en general tienden a ser muy susceptibles al alza o baja de los precios de los diversos productos/servicios del mercado, sin embargo, cuando hay un grado de diferenciación positiva y el alza es discreta este no afecta mucho, ya que, la fidelización de los clientes es grande y continúan consumiendo dicho producto/servicio; cuando un producto es fácilmente sustituible si afecta es por ellos que se observa números bastante parejos en relación a cuanto les afectaría a los MIPYMEs encuestados si se sube el precio de forma discreta.

5.1.1.5 Proveedores y su poder de negociación

Ítem 14. Las Empresas que tienen buena relación con sus proveedores

Tabla 17. Empresas que gozan de buenas relaciones con sus proveedores

Respuesta	Frecuencia	%
Si	186	58
No	134	42
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

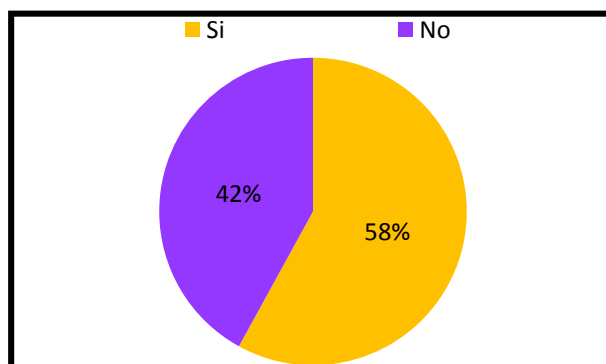


Figura 17. Frecuencia de empresas que tienen buena relación con sus proveedores.

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Los proveedores juegan un papel muy importante en las empresas, no solo porque mantienen los stocks con los productos/servicios necesarios, también, porque es una oportunidad para reducir costos consiguiendo los precios más bajos del mercado, la probabilidad de negociación con los proveedores no siempre es positiva, la relación que se puede llegar a tener con ellos puede ayudar o afectar a la empresa, como se observa en el gráfico no son muchos los que mantienen una buena relación con los proveedores, solo un 58% logran tener una buena relación con sus proveedores.

Ítem 15. Cantidad de empresas que negocian con sus proveedores.

Tabla 18. Empresas que tienen facilidad de regateo con sus proveedores

Respuesta	Frecuencia	%
Si	195	61
No	125	39
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

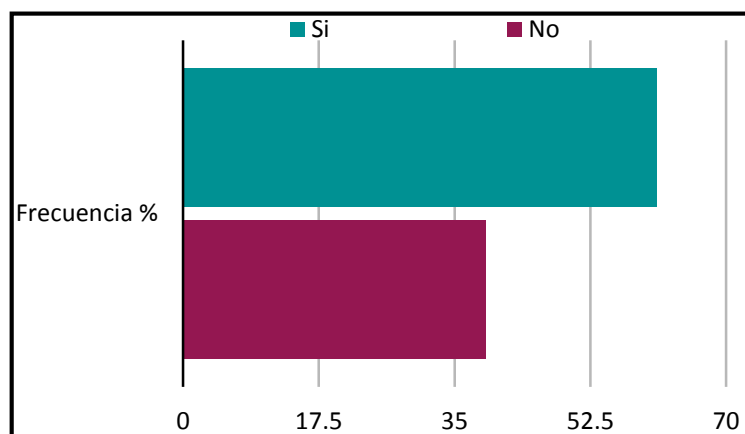


Figura 18. Frecuencia de empresas que tienen la facilidad de regateo con sus proveedores.

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Mantener una buena relación con los proveedores no es fácil, pero se pueden aplicar formas de negociación que permita a la empresa ganar sin que el proveedor sienta que pierda, es uno de los factores externos más importantes para reducir costos, de los 320 emprendedores encuestados un 61% utiliza técnicas de negociación, el resto desconoce esta posibilidad ya que mencionan que no aplican ninguna forma de negociación con sus proveedores.

Ítem 16. La negociación con proveedores y su impacto en los costos de la empresa.

Tabla 19. Empresas cuya relación con proveedores afecta los costos de la empresa.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	246	77
No	74	23
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

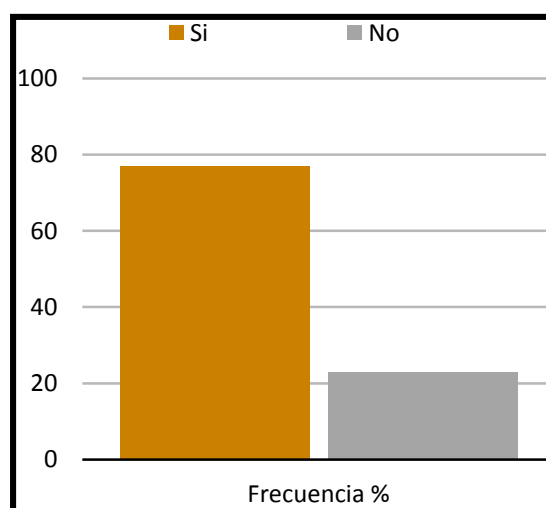


Figura 19. Frecuencia de empresas que se ven afectadas en los costos por su relación con sus proveedores.

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: La gran mayoría de MIPYMEs que fueron objeto de estudio analizaron el impacto que tiene el poder de negociación con los proveedores, esta es una de las fuerzas externas más importantes, ya que, a menor costo menor precio de los productos/servicios, por lo tanto mayor cantidad de clientes satisfechos por precios bajos. Una minoría que la representa el 23% desconoce el impacto positivo que esto puede generar para su empresa.

Ítem 17. Las empresas tienen más de un proveedor para surtir sus productos.

Tabla 20. Empresas que cuentan con más de un proveedor

Respuesta	Frecuencia	%
Si	224	70
No	96	30
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

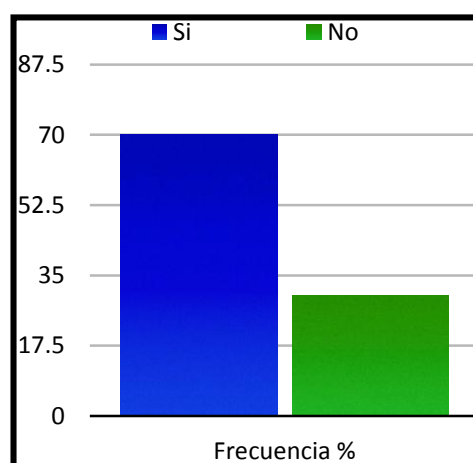


Figura 20. Frecuencia de empresas que se ven afectadas en los costos por su relación con sus proveedores.

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: En muchas ocasiones la escasez de proveedores representa un gran problema, para el micro empresario, debido a que si no hay varios proveedores de un mismo producto están obligados a comprarlo al precio que el proveedor establece, además, existe la posibilidad de quedarse sin producto y esto representa un problema serio, debido a que los clientes siempre esperan encontrar el producto ofertado, poseer una segunda, tercera y hasta cuarto opción que provea garantizara en gran medida la satisfacción del cliente y por lo tanto el incremento en ventas. La mayoría de MIPYMES cuentan con otras opciones de proveedor siendo solo un 30% que posee un solo proveedor.

5.1.2 Ambiente Interno

5.1.2.1 Recursos y Capacidades

Ítem 18. Las empresas tienen inventario actualizado.

Tabla 21. Empresas que cuentan con inventario actualizado

Respuesta	Frecuencia	%
Si	224	70
No	96	30
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

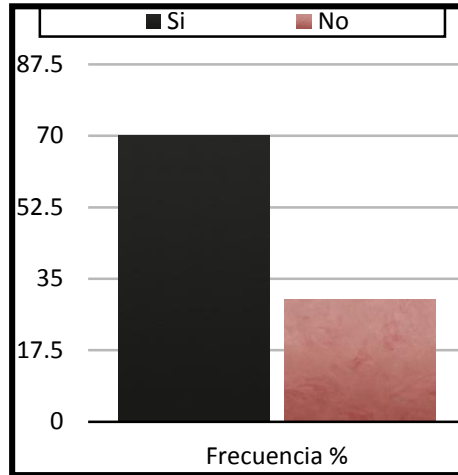


Figura 21. Frecuencia de empresas que cuentan con inventario al día.

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: El orden en una empresa es de vital importancia en cada una de sus áreas, y bodega o almacén es uno de los más importantes, ya que, en él se almacena el stock necesario para poder operar de forma eficaz y eficiente en la empresa, por lo tanto es imprescindible que exista un inventario actualizado para no tener ningún tipo de carencia y contar con todos los recursos necesarios, 224 MIPYMES entienden muy bien este concepto ya que si poseen un inventario actualizado en sus empresas.

Ítem 19. Empresas que identifican los recursos más importantes y los menos importantes para su negocio.

Tabla 22. Empresas que jerarquizan sus recursos

Respuesta	Frecuencia	%
Si	214	67
No	106	33
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

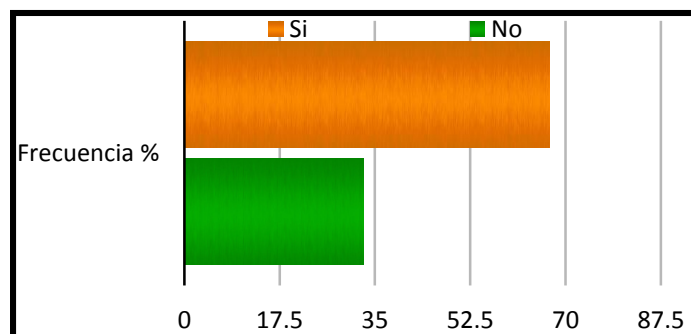


Figura 22. Empresas que clasifican y jerarquizan sus recursos

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Llevar un inventario actualizado permite priorizar que recursos son indispensables para la operación de las empresas y cuales son menos importantes, esto contribuye a un óptimo funcionamiento, únicamente el 30% de total de empresarios encuestados no posee una lista de prioridades de recursos, por lo tanto esto debe afectar a su buen funcionamiento y rendimiento como institución.

Ítem 20. Recursos y capacidades internas de la empresa

Tabla 23. Empresas que cuentan con los elementos necesarios para crear estrategia competitiva

Respuesta	Frecuencia	%
Asigno las tareas de los empleados según sus habilidades, conocimiento y experiencia.	160	50
Considero que los empleados de mi empresa son muy importantes para alcanzar el éxito de la misma.	166	52
Encuentro positivo para mi empresa el contar con una marca, logo o imagen que la identifica.	141	44
Creo que la tecnología necesaria para fabricar un producto o brindar un servicio es importante.	150	47
Me he preocupado por contar con toda la maquinaria necesaria para producir, vender u ofrecer mi producto/servicio.	96	30
Mi empresa posee una misión y visión.	96	30
Procuro brindar calidad en los servicios/productos que ofrezco, a pesar de que puede aumentar los costos de los mismos.	141	44
Siempre busco opciones de financiamiento para inyectar inversión a mi empresa.	74	23
Trato de innovar constantemente en los servicios/productos que ofrezco con el fin de satisfacer al cliente	128	40
Nada de lo presentado anteriormente me parece importante para el éxito de mi empresa	6	2

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

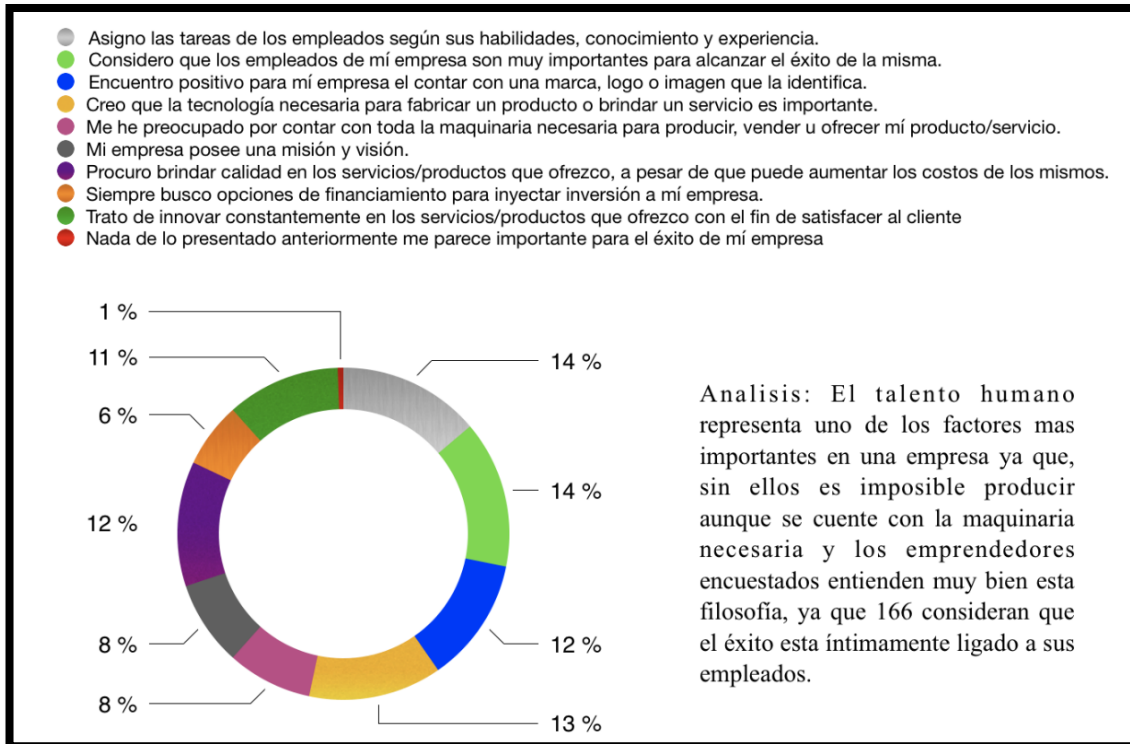


Figura 23. Factores necesarios para la creación de la estrategia empresarial aplicados por las empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

5.1.2.2 Análisis FODA

Ítem 21. Conocimiento de la herramienta FODA

Tabla 24. Empresas que conocen la herramienta FODA

Respuesta	Frecuencia	%
Si	259	81
No	61	19
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

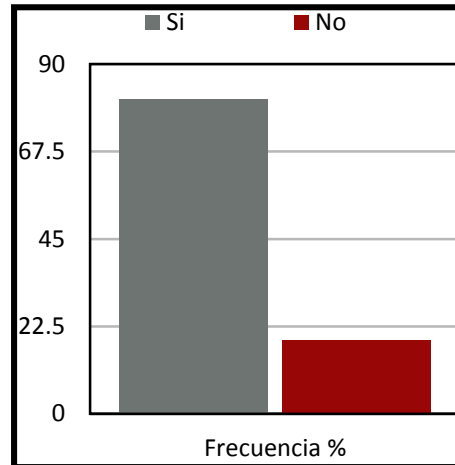


Figura 24. Empresas que conocen la herramienta de análisis empresarial FODA

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: El Análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación en que se encuentra una empresa, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz, es de gran utilidad para saber en qué condiciones está la empresa, ya que, dicha herramienta nos permite ver más a detalle las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con ello, poder tomar decisiones y realizar acciones que permitan mejorar el rendimiento de la institución, un alto porcentaje de los empresarios encuestados conoce dicho análisis, siendo solo un 19% que desconoce la herramienta.

Ítem 22. Empresas que han realizado FODA al menos una vez

Tabla 25. Empresas que han aplicado antes la herramienta FODA

Respuesta	Frecuencia	%
Si	154	48
No	166	52
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

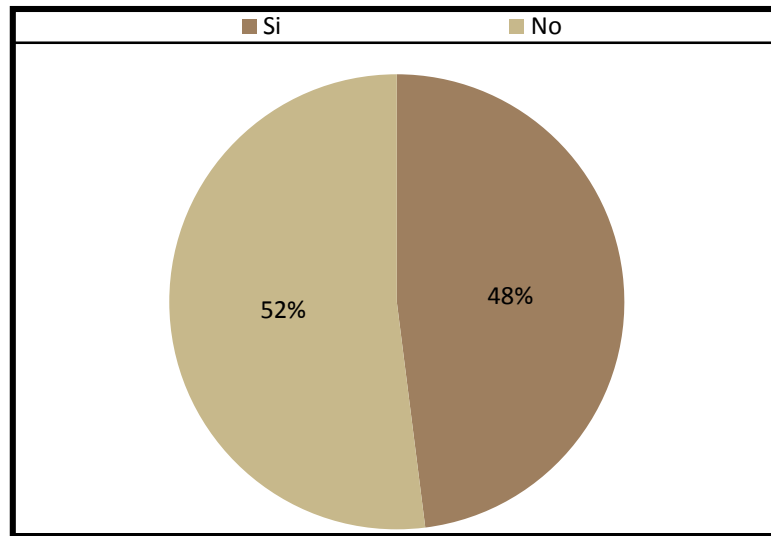


Figura 25. Empresas que han aplicado al menos una vez la herramienta de análisis empresarial FODA

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Se observan proporciones muy similares entre aquellos emprendedores encuestados que si han realizado FODA y los que no. Este porcentaje tan alto de MIPYMES que no realizan el análisis FODA, es muestra de la falta de conocimiento que poseen los empresarios acerca de la importancia de la evaluación de los factores externos e internos, e impacta directamente en la estrategia empresarial, ya que de existir en estas MIPYMES, está siendo realizada a ciegas, sin contar con datos obtenidos mediante valoraciones reales e integrales, obstaculizando el alcance de la ventaja competitiva.

Ítem 23. Empresas que toman los análisis FODA para la toma de decisiones.

Tabla 26. Empresas que utilizan FODA para la toma de decisiones en la empresa

Respuesta	Frecuencia	%
Si	230	72
No	90	28
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

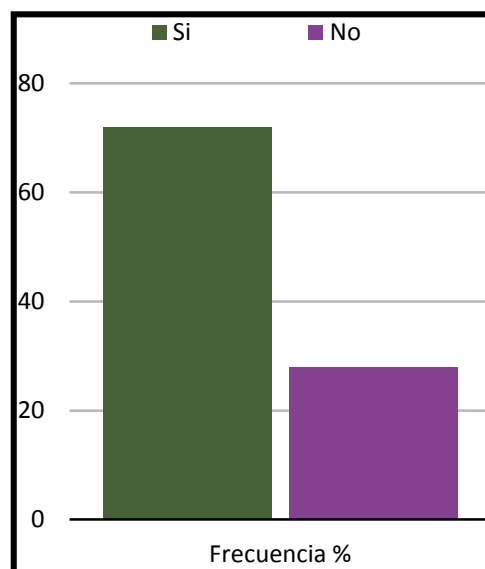


Figura 26. Empresas que utilizan FODA en la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: La mayoría de las MIPYMES que si realizan FODA, también lo toman en cuenta para realizar su estrategia empresarial y la toma de decisiones, teniendo un efecto positivo, ya que un conocimiento integro acerca de los factores externos e internos, como

es el brindado por el FODA, nos lleva al desarrollo de estrategias adecuadas que permiten el alcance la ventaja competitiva.

5.1.2.3 Análisis de cadena de Valor

Ítem 24. Empresas que conocen el costo de su cadena de valor.

Tabla 27. Empresas que conocen el costo de su cadena de valor

Respuesta	Frecuencia	%
Si	176	55
No	144	45
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

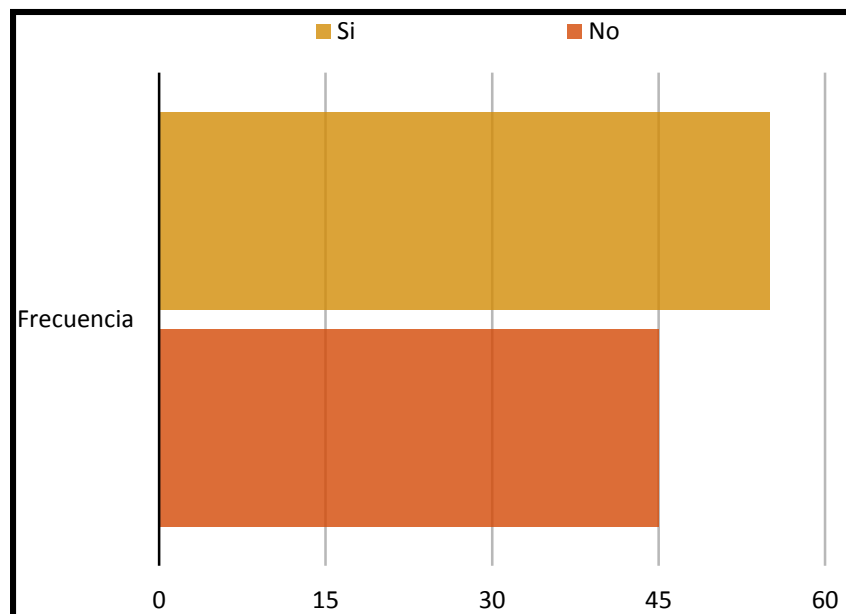


Figura 27. Empresas que conocen el costo de su cadena de valor

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Es alarmante encontrar que casi la mitad de los empresarios desconoce los costos de las etapas que intervienen en sus actividades primarias y secundarias hasta la entrega del producto al cliente. Siendo en Honduras el financiamiento y las opciones de accesibilidad de los mismos una problemática vigente, los empresarios de MIPYMES, no pueden arriesgarse a desconocer donde y como se está usando su inversión. Esta falta de interés, evita realizar pronósticos acerca de costos futuros ante los incrementos, como el aumento anual de la inflación, el crecimiento de la empresa o la apertura de una nueva sucursal.

Ítem 25. Empresas que toman en cuenta el costo de su cadena de valor para la toma de decisiones

Tabla 28. Empresas que incluyen el costo de la cadena de valor para la toma de decisiones

Respuesta	Frecuencia	%
Si	275	86
No	45	14
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

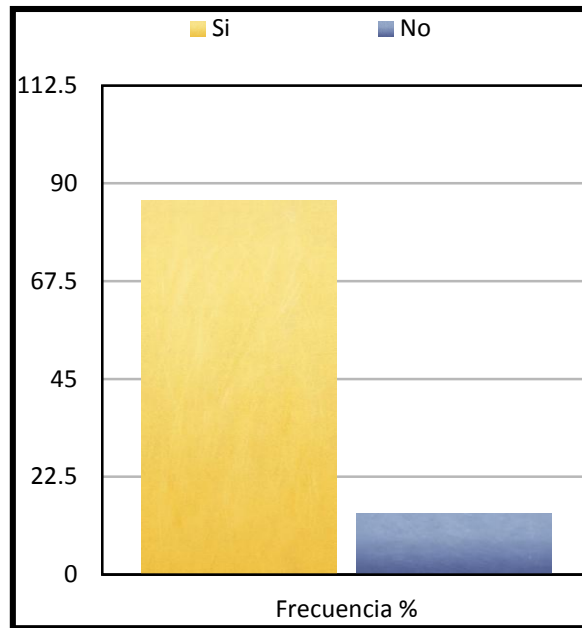


Figura 28. Empresas que incluyen el costo de la cadena de valor para la toma de decisiones empresariales

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: De los empresarios que si conocen los costos de cada una de las etapas del proceso operativo de su empresa, la gran mayoría toma en cuenta dicha información para el desarrollo de estrategias empresariales, esta acción es de vital importancia ya que asegura que las decisiones tomadas por estos empresarios, serán seguras para su inversión, les permitirá el crecimiento de sus empresas y finalmente alcanzar la ventaja competitiva.

5.1.2.4 Benchmarking

Ítem 26. Empresas que han hecho benchmarking

Tabla 29. Empresas que han hecho benchmarking al menos una vez

Respuesta	Frecuencia	%
Si	285	89
No	35	11
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

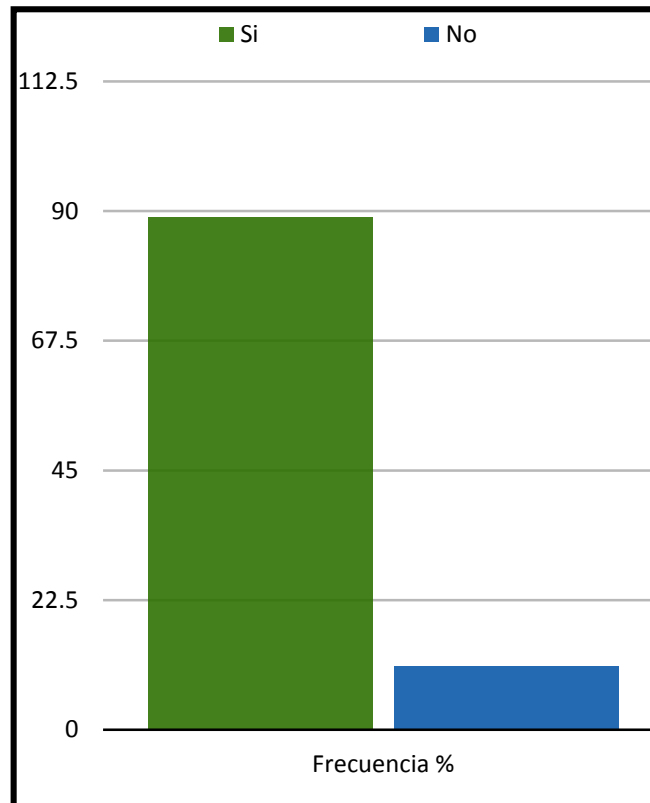


Figura 29. Empresas encuestadas que han hecho benchmarking al menos una vez

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: El conocimiento acerca del comportamiento de la competencia, y aún más, de su estrategia de precio, es fundamental para evaluar comparativamente los factores internos y externos, y de esta forma las MIPYMEs pueden encontrarse preparadas para las tácticas y movimientos futuros de la competencia. Los datos arrojaron que más del 80% de los encuestados realizan esta práctica, siendo de utilidad para contar con ventaja competitiva.

Ítem 27. Empresas que usan como referencia las actividades de la competencia para definir las propias.

Tabla 30. Empresas que realizan las mismas actividades de la competencia

Respuesta	Frecuencia	%
Si	230	72
No	90	28
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

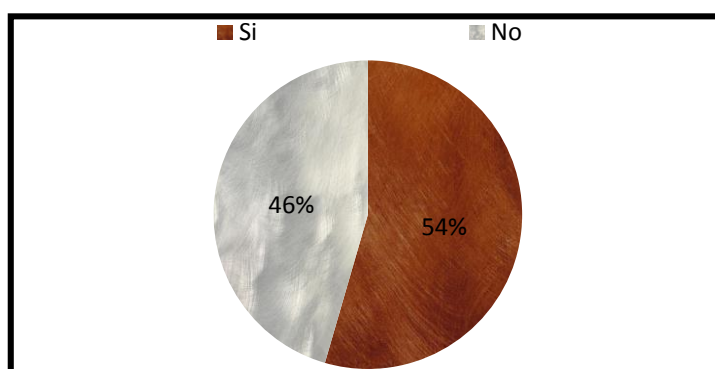


Figura 30. Empresas encuestadas que han realizado las mismas actividades de la competencia

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Evaluar las actividades de las competencia es primordial para establecerse como líder del mercado, y aún más importante formar estrategias de protección a ataques externos de los rivales, para mantener la ventaja sobre los mismos. De los emprendedores estudiados cerca de la mitad no toman en cuenta el estudio de sus competidores en la toma de decisiones gerenciales en sus MIPYME, debilitando sus bases ante las dinámicas cambiantes de la industria.

Ítem 28. Empresas que comparan características de los productos de la competencia con los propios.

Tabla 31. Empresas que comparan las características de los productos propios y la competencia

Respuesta	Frecuencia	%
Si	266	83
No	54	17
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

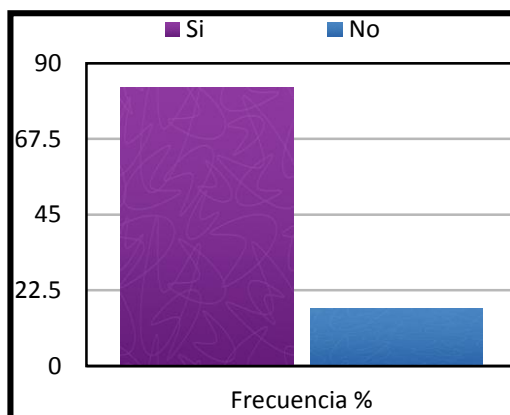


Figura 31. Empresas encuestadas que comparan sus productos con los de la competencia

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Caracterizar el producto otorgado por la competencia directa funciona, como parámetro comparativo para evaluar qué valor agregado está proveyendo los rivales a los clientes, concluir, si es superior al producto que ofertan en las MIPYMEs y poder crear cadenas de valor que los lleven a la ventaja competitiva a través del benchmarking. Se observa que para la mayoría de los encuestados, es de importancia realizar esta actividad, siendo el 83% que sí, lleva a cabo esta valoración de factores internos de la empresa.

5.1.2.5 Estrategia Competitiva

Ítem 29. Empresas que consideran poseer una ventaja sobre sus competidores (de cualquier tipo).

Tabla 32. Empresas que consideran poseen ventajas sobre sus competidores

Respuesta	Frecuencia	%
Si	224	70
No	96	30
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

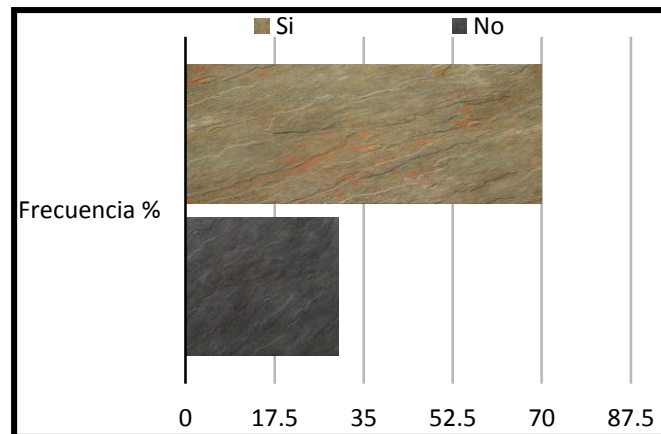


Figura 32. Empresas encuestadas que consideran tienen ventaja competitiva frente a la competencia

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: El conocimiento acerca de una ventaja sobre los competidores, fue observado en 224 emprendedores encuestados, de los 320 que se incluyen en el estudio. Comprender que se posee una ventaja y que esta puede ser aprovechada es el inicio del camino para el éxito empresarial, a través de la explotación de los factores externos e internos que lo permitan y el mejoramiento de aquellos que lo obstaculicen. Estas empresas que son conscientes de su ventaja competitiva, asegurar su perdurabilidad en el mercado comercial de Tegucigalpa M. D. C.

Ítem 30. Empresas cuya ventaja les ha generado ganancias.

Tabla 33. Empresas que consideran que la ventaja les ha generado ganancias

Respuesta	Frecuencia	%
Si	262	82
No	58	18
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

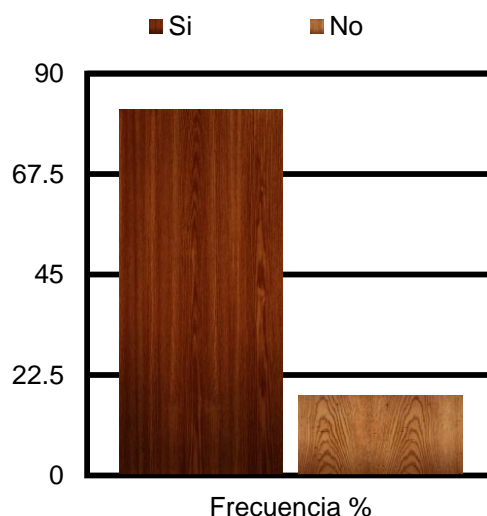


Figura 33. Empresas encuestadas que consideran su ventaja les ha generado ganancias

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Solo el 18% equivalente a 262 emprendedores de los 320 estudiados, refieren que la ventaja de su MIPYME frente a los competidores los ha llevado a obtener mejores ganancias, cabe resaltar que obtener una ventaja competitiva va más allá que obtener mejores ganancias, que al final es meramente una consecuencia de la ventaja mencionada. Los efectos perdurables de la ventaja, garantizan el éxito a largo plazo de la empresa y su permanencia en este aspecto.

Ítem 31. Empresas que crean su estrategia para explotar su ventaja competitiva.

Tabla 34. Empresas que aplican su estrategia para conseguir ventaja competitiva

Respuesta	Frecuencia	%
Si	211	66
No	109	34
Total	320	100

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

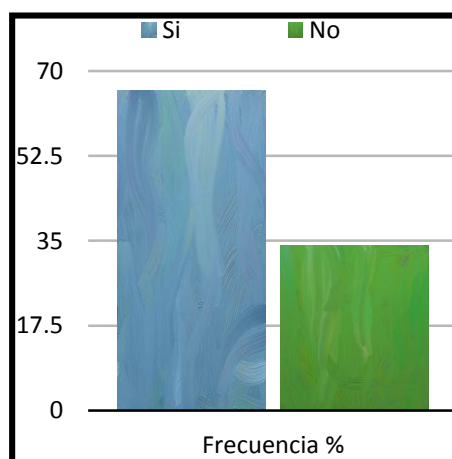


Figura 34. Empresas encuestadas que aplican estrategia para conseguir ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: El contar con una ventaja competitiva es fundamental, pero mantener tal ventaja es vital para finalmente llegar al éxito empresarial. Con tal motivo se deben de buscar tácticas o formas en las que se aproveche la ventaja competitiva. Se observó que el 34% a pesar de reconocer la ventaja competitiva que poseen, no han realizado esfuerzos por desarrollarla y mantenerla, a diferencia del 66% que ha explotado la misma.

Ítem 32. Elementos que brindan ventaja competitiva

Tabla 35. Elementos de la empresa que ayudan a crear ventaja competitiva

Respuesta	Frecuencia	%
Personal que realiza eficientemente sus funciones	109	34
Poseo un número de clientes fijos y constantes	86	27
Calidad del producto/servicio	128	40
Atención al cliente	131	41
Instalaciones, estructura física o tienda	42	13
Marca, logo o imagen fácilmente reconocible por el público	58	18
Costos bajos de producción	64	20
Publicidad o mercadeo	42	13
Facilidad de entrega del producto	61	19
Tecnología de recolección de datos, comunicación u otros que aporten a Las actividades de la empresa	45	14
Opciones de financiamiento que le permiten el crecimiento e inversión en la empresa de ser necesario	22	7
Investigación para el desarrollo de productos/servicios nuevos	35	11
Innovación en mis productos/servicios que ya ofrezco	74	23

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

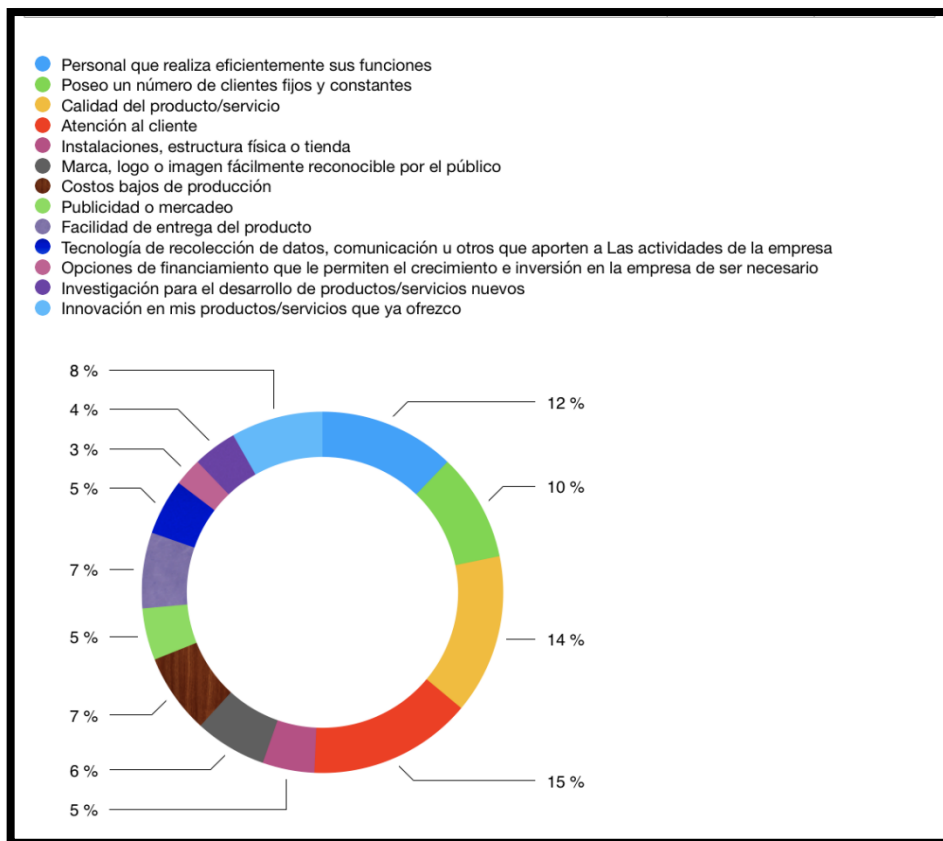


Figura 35. Elementos en las empresas que crean ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

Análisis: Poseer una ventaja competitiva sobre la competencia es una gran virtud, ya que esto garantiza tener una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

Los 320 emprendedores que formaron parte de dicho estudio resaltaron algunas de las ventajas que poseen siendo las más mencionadas personal altamente calificado, Calidad superior de sus productos/servicios, Excelencia en Atención al Cliente, Innovación en sus productos/servicios y costos bajos de producción.

Datos Generales

Ítem 33. Años de funcionamiento de la empresa

Tabla 36. Tiempo de vida de las empresas encuestadas

Respuesta	Frecuencia	%
Menos de un año	99	31
De 1 a 2 años	86	27
De 2 a 5 años	61	19
Más de 5 años	74	23
Total	320	100%

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

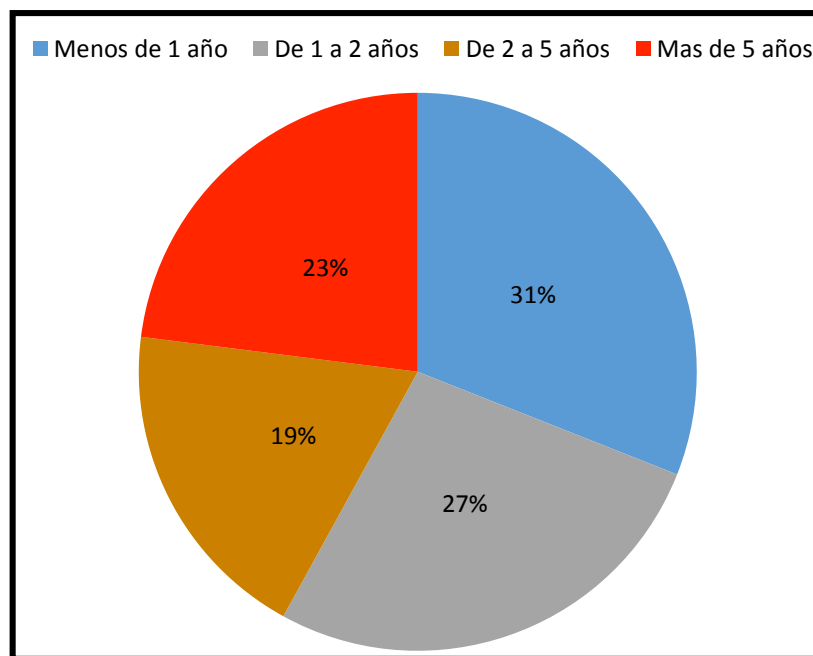


Figura 36. Empresas encuestadas y sus años de funcionamiento en el mercado capitalino

Ítem 34. Cantidad de empleados laborando actualmente en la empresa.

Tabla 37. Cantidad de empleados laborando en las empresas entrevistadas.

Respuesta	Frecuencia	%
De 1 a 10 empleados	131	41
De 11 a 50 empleados	109	34
De 51 a 150 empleados	42	13
Más de 150 empleados	38	12
Total	320	100%

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

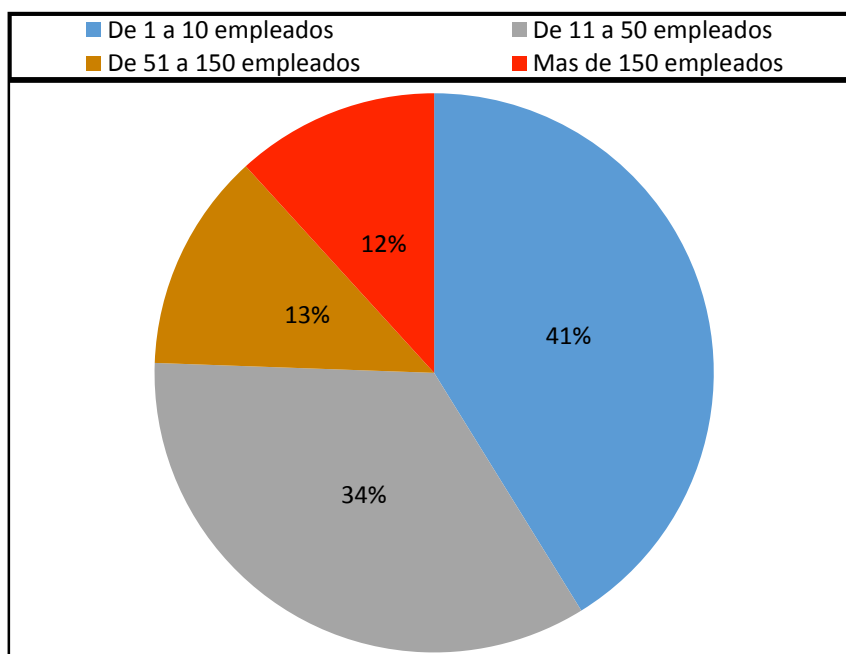


Figura 37. Empresas encuestadas y la cantidad de empleados laborando actualmente.

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

5.2 Resultados de Entrevista

5.2.1 Relación nominal de informadores clave

La entrevista fue realizada con tres personas que trabajan para organismos gestores de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa a nivel nacional.

Las personas entrevistadas fueron:

Tabla 38. Personas entrevistadas

Entidad	Nombre	Cargo	Colectivo
Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa	Lic. Nelson Benavides	Consultor CCIT	<ul style="list-style-type: none">• Experto en MIPYME.• Catedrático universitario de la Facultad de Ciencias Económicas UNAH.
Cámara Junior Internacional JCI en Honduras.	Lic. Pamela Chávez	Licenciada en Comunicación y Publicidad con Maestría en Dirección Empresarial	<ul style="list-style-type: none">• Promotora del Emprendedurismo en Honduras.• Creadora de Cámara Junior Internacional JCI en Honduras.• Actualmente dirige “Pequeñas Empresas, Grandes Ideas”.
Zona Emprende	Lic. Juan Flores	Asesor de Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none">• Creador del grupo “Zona Emprende Honduras• Capacitador de MIPYME• Docente universitario

Fuente: Elaboración propia/Encuesta MIPYME

5.2.2 Análisis de la Entrevista aplicada

A continuación, se presenta el análisis de las tres entrevistas realizadas, mostrándose un resumen de los aspectos considerados en la misma.

Tabla 39. Análisis de Entrevista

Aspecto o Pregunta	Respuestas encontradas	Resumen/ Conclusión
Importancia de las MIPYME en la economía nacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mueve el mayor índice del PIB en el país 2. Generan la mayor cantidad de empleos 3. El mayor porcentaje de contrataciones 	Son vitales en la economía nacional.
Crecimiento de las MIPYME	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento fluctuante 2. Todos los días se abren y cierran 3. No tienen un ciclo de vida largo 	Crecimiento muy variado, la mayoría de ellas tienen un ciclo de vida corto, aproximadamente de dos años.
Obstáculos a los que se enfrentan las MIPYMES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pago de impuestos excesivos 2. Exigencias de tributos 3. Altos costos de materia prima 4. Altos costos de la cadena de valor 	Los principales obstáculos de las MIPYME son los altos costos por pago de impuestos, materia prima y cadena de valor.
Rubro con más crecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comidas 2. Aparatos tecnológicos 	El rubro que tiene mayor éxito es el rubro de comidas, ya que representa una necesidad vital del ser humano.
Factores que influyen en el crecimiento de una MIPYME	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de los gerentes 2. Capacitación 3. Estrategia 4. Fondos suficientes 	El nivel educativo de los gerentes es un factor clave en el éxito de la MIPYME.

Tabla 39. Continuación

Aspecto o Pregunta	Respuestas encontradas	Conclusión
Medición de la competitividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad 2. Tecnología 3. Logística y distribución 4. Precio bajo 	Se mide competitividad en términos de calidad, uso de la tecnología, precios bajos.
¿Cómo se puede garantizar la competitividad?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Localización 2. Poder adquisitivo del cliente 3. Ubicación del negocio 4. Mercadeo 	Uno de los elementos más importantes para asegurar competitividad es la ubicación del negocio, el sector al que le ofrece sus servicios.
¿Por qué una MIPYME es mejor que otra, siendo del mismo rubro?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beneficios que ofrece 2. Valor agregado 3. Diferenciación 4. Ofreciendo mejores servicios 	El beneficios que ofrece por la compra del producto, permite que una empresa sea más exitosa que otra del mismo tipo.
Estrategias que tienen mayor impacto en el éxito de una MIPYME	<ol style="list-style-type: none"> 1. La estrategia comparativa, ofrecer más por menos dinero 2. Diferenciación 3. Experiencia 	La estrategia de más productos por menos valor es la que tiene mayor impacto.
Impacto de la tecnología y redes sociales en el éxito de las MIPYMES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es el medio más eficaz para dar a conocer los productos 2. No se necesita mucha tecnología para tener éxito 3. Haciendo buen uso de ella, abarca mayores mercados. 	Las MIPYMES no conocen cómo darle buen uso a la tecnología.
Impacto del Recurso Humano en el éxito de las MIPYMES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Súper importante 2. Básico 3. Es vital para el éxito de las empresas de todo tipo. 	Es el recurso más importante de la empresa, y determinante en el éxito de la misma

Tabla 39. Continuación

Aspecto o Pregunta	Respuestas encontradas	Conclusión
Fuentes más comunes de financiamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fondos propios 2. Créditos solidarios 3. Cooperativas 4. Banca comercial 	Las fuentes más comunes de financiamiento son los créditos solidarios (capital semilla) y cooperativas, ya que tienen tasas más bajas de intereses.
Obstáculos a los que se enfrentan las MIPYME con relación al aspecto financiero	<ol style="list-style-type: none"> 1. No son sujetos de crédito por falta de record crediticio 2. Endeudamiento de sus propios fondos 3. Depreciación de bolsillo 4. Impuestos 	Con relación al aspecto financiero, las MIPYME tienen grandes dificultades por no aplicar a préstamos o capital semilla para poder crear o sostener su negocio.
Las políticas de estado, de qué forma afectan a las MIPYMES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los aranceles 2. La falta de conocimiento de los derechos y obligaciones 3. El sistema tributario no tiene interés en proteger a las MIPYMES. 4. No hay leyes que faciliten el comercio 	Las políticas públicas son factores del macro entorno que afectan notablemente la creación y el crecimiento de MIPYME.

Fuente: Elaboración Propia

5.3 Resultados del Focus Group

El Focus Group fue realizado con la colaboración de 7 empresarios que cumplen los siguientes requisitos:

1. Ser el propietario de una o más empresas que se clasifiquen como MIPYME.
2. La empresa debe de estar constituida legalmente.
3. La empresa debe encontrarse en funcionamiento y abierta al público en la actualidad.

El grupo que participó en la aplicación de esta técnica está integrado por 7 empresarios de MIPYMES de los cuales 3 son del sexo femenino y 4 del sexo masculino y de diversos rubros por ejemplo: alimentos, comercial, del cuidado personal, eventos, y salud. Se realizaron 3 sesiones para poder indagar acerca de sus puntos de vista, sentimientos y opiniones acerca del tema que era objeto de estudio.

Cabe resaltar que todos las MIPYMES participantes pertenecen al sector terciario, se encuentran constituidos legalmente y actualmente funcionando, los nombres de las empresas participantes se describen a continuación:

- America's Gourmet
- Chicharronería El Rodeo
- Clínica Médica Nueva Suyapa,
- Lubri Sport Wash
- Ortiz Industrial
- Party and Gift
- Tameli's Place.

Mediante la aplicación de la técnica de grupo focal, se encontraron los siguientes resultados que son analizados en las siguientes líneas:

El grupo de participantes considera que constituirse legalmente como empresario en Honduras, es un proceso complejo, por la gran cantidad de pasos burocráticos, poco prácticos, seguido de la deficiente atención por parte del personal estatal que labora en las instituciones encargadas de estas funciones. Igualmente, la falta de acceso a financiamiento, frena las ideas de muchos emprendedores.

A pesar de lo anterior las MIPYMES son de vital importancia para economía del país, al brindar elementos como la carga tributaria, arancelaria de permisos requeridos, sumado y siendo uno de sus contribuciones más importantes, la formación de nuevos empleos.

Ante el riguroso y cambiante mercado empresarial de Tegucigalpa, los participantes refieren que sus empresas han vivido épocas en las cuales hay aumento en las ventas, y todos coinciden que lo anterior se atribuye al gran esfuerzo de su personal, sumado a temporadas de mucho efectivo circulante en la población, como el pago del décimo cuarto mes, por ejemplo.

Igualmente, refieren los participantes que si han existido momentos con malos ingresos, pero que no se puede atribuir a un solo causante, por lo cual se enuncian los principales como: La inestabilidad política y jurídica, la falta de seguridad como la vivida en el pago a grupos del crimen organizado, así como la afectación por interrupción de la energía eléctrica.

Los miembros del grupo focal mostraron convergencia de ideas, al considerar que una empresa alcanza el éxito, cuando logran los objetivos y metas, que fueron trazadas para corto y largo plazo. Así como que sus estados financieros reflejen utilidades, y que la MIPYME está posicionada en el mercado con un buen segmento de este. Esto muestra que poseen nociones acerca de la importancia de trazar objetivos y metas para formar una estrategia empresarial.

Se encontró que según la experiencia de la mayoría de los participantes el tiempo transcurrido para lograr obtener utilidades es entre uno y dos años.

Los entrevistados encuentran que la creación de fidelidad en sus clientes, ofrecer un producto/servicio innovador que se diferencia y que logre satisfacer una necesidad existente o creada, así como asociarse con los proveedores idóneos, son las formas más sencillas de sobrevivir, crecer y alcanzar el éxito en sus empresas. Mostrando de una forma empírica, que poseen un excelente entendimiento de como el análisis y aprovechamiento de los factores internos y externos, pueden llevarnos a tener una ventaja competitiva mediante el desarrollo de estrategias de diferenciación.

Los integrantes coinciden que basta con el instinto y la experiencia para ofrecer mejores productos, negociar con los proveedores, fidelizar los clientes, entre otros factores del ambiente externo e interno que puedan contribuir a obtener una ventaja competitiva y llevar la empresa al éxito. Por lo tanto a pesar de que admiten la importancia de la aplicación y aprovechamiento de los factores antes mencionados, no realizan con el método adecuado, ya que se basan en instinto y experiencia, en lugar de la aplicación de herramientas, que han sido comprobadas a luz de la ciencia.

Nuevamente se observa que a pesar que todos los participantes responden que si tienen objetivos, estos están basados en sus instintos, en consejos de otros empresarios o familiares; siendo poco importante el análisis científico de los factores para el desarrollo de la estrategia empresarial.

Entre las dificultades para alcanzar los objetivos trazados, los participantes están de acuerdo en que los elementos del macroambiente son los que más influyen negativamente, como:

- 1) Falta de acceso a fondos para financiamiento.
- 2) Un gobierno que no genera condiciones para invertir, financiar y mantener en flote sus negocios.

- 3) El crimen organizado que acecha a todo negocio para extorsionar, asaltar,
- 4) La delincuencia
- 5) Excesiva burocracia en algunos sectores
- 6) Dificultades para obtener los requisitos de operación, como permisos, (ambientales, sanitarios, municipales).

Se observa que no le brindan ninguna importancia a los ambientes externos e internos de sus MIPYMES.

El conocimiento que posee el grupo acerca de sus clientes, es muy escaso, ya que no tiene bien definidas las características de sus clientes, por lo que se percibe una falencia. De igual forma, desconocen si sus clientes podrían diferenciar algún beneficio extra a sus productos, y aún más importante consideran que, ellos como empresarios no pueden permitirse el agregar valor agregado a sus productos, ya que no podrían afrontar la elevación su costo interno. Esto sólo refleja que los participantes desconocen que para agregar valor al producto, se debe de hacer con el menor costo en los procesos internos y que esto es el eje central de la estrategia de bajos costos para aplicar una ventaja competitiva.

En cuanto a la diferenciación con los productos de la competencia, los miembros del grupo sostienen que con una atención más personalizada, es la manera más fácil de conseguirlo. Una minoría busca ofrecer un valor agregado (receta única, productos de alta calidad) Por lo que se observa que no poseen conocimiento en que las diferentes formas que se puede brindar valor agregado a los productos.

Todos los participantes afirman que tienen aplicar precios más bajos, (más servicios por un menor precio y así mantener al cliente) Esto es muy importante, ya que muestra que no están listos a enfrentar a una competencia mejor capacitada, por que tienden a implementar una estrategia para

todo tipo de situaciones, reduciendo su gama de respuestas y aumentando la probabilidad de fracaso.

Igualmente, el valor adicional es muy mal visto por los asistentes, ya que siempre lo relacionan con un aumento a los costos internos, estos es crucial, ya que además de brindarles conocimiento acerca de la forma adecuada de evaluación de los factores externo e interno y desarrollo de los ambientes, es preciso crear concientización que dar valor agregado adecuado, se realiza, mantenido o disminuyendo costos de operaciones, para alcanzar una ventaja competitiva real.

Nuevamente al indagar acerca de qué forma se pudiera brindar valor agregado, todos los participantes están de acuerdo, que la única forma es mediante con todo aquello que haga sentir bien al cliente, siempre que no eleve o signifique mayores costos.

A pesar de estar abiertos a escuchar la opinión de sus clientes, los empresarios consideran que lo llevan a cabo pero que la mayoría de sugerencias no están dentro de sus condiciones para agregar a su producto o servicio. Por lo que finalmente, la opinión del cliente no será parte de la estrategia empresarial y por ende se vuelve un obstáculo para alcanzar la ventaja competitiva.

Se observa que los miembros del grupo focal desconocen si su beneficio o aporte esta funcionando, ya que la mayoría de los participantes nunca lo han evaluado. Igualmente, entre los miembros hay posiciones encontradas con respecto a la importancia de conocer el mercado empresarial en que se desenvuelven, pues hay 4 que afirman que si es importante pero los otros 3 lo rechazan según sus experiencias.

Para quienes afirman que conocer el mercado es importante concluyen que su importancia radica en la afectación directa de sus ventas.

Los participantes están a ciegas ya que no tienen información de contra quienes compiten directamente, por lo que han tomado decisiones sin tener lo antes mencionado en cuenta. Realizando inversiones basadas en decisiones sin fundamento, donde la suerte es el factor que cuenta, representa un problema grave que impacta reduciendo la sobrevivencia de las MIPYMES.

La mayoría de estos microempresarios ha realizado evaluaciones internas a sus propias empresas, de forma sectorizadas o para áreas específicas sin tener en cuenta la importancia de una evaluación global e integral. Por lo tanto desconocen sus fortalezas y debilidades ya que no aplican herramientas integrales, ni genuinas para cumplir tal función. Por ende cualquier estrategia o decisión gerencial que se realice bajo esta perspectiva será de alto riesgo para la sobrevivencia de la MIPYME en el mercado empresarial de Tegucigalpa.

Fácilmente se observó al aplicar esta técnica, que los empresarios desconocen completamente la forma adecuada de evaluación de los factores externos e internos, realizan estrategias sin fundamentos sólidos y por ende alcanzar la ventaja competitiva es improbable, arriesgando sus inversiones y reduciendo la permanencia de las MIPYME.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. La implementación de estrategias por parte de los empresarios no se realiza con datos basados en la evaluación de los factores externos e internos, la mayoría de estos empresarios desconocen la importancia de la estrategia desarrollada a partir de los factores externos e internos de su propia empresa para alcanzar la ventaja competitiva de la misma.

Las MIPYMES que aplican herramientas para evaluación de estos factores son la minoría.

Por lo que en general estas empresas se encuentran tomando decisiones a ciegas, sin una base de sustentación, arriesgando su inversión y disminuyendo su tiempo de vida en el mercado.

2. Los empresarios, al momento de desarrollar una estrategia empresarial de cualquier tipo, en su mayoría, siguen su su instinto, costumbre familiar y experiencia personal para alcanzar ventaja competitiva. Consideran que invertir tiempo o recursos para la evaluación de los factores externos e internos de la empresa para realizar la estrategia empresarial es demasiado caro, desconocen que la evaluación de estos factores es clave para alcanzar la ventaja competitiva, permanencia en el mercado de forma sustentada y abaratar costos de producción.

3. La estrategia más aplicada por los empresarios de MIPYMES del sector terciario, es la estrategia de precios más bajos, (más servicios por un menor precio y así mantener al cliente

fidelizado a su empresa). Esto es muy importante, ya que muestra que no están listos a enfrentar a una competencia mejor capacitada, por que tienden a implementar una sola estrategia para todo tipo de situaciones amenazas por empresas rivales y el entorno, reduciendo su gama de respuestas y aumentando la probabilidad de fracaso.

Igualmente, la estrategia del valor adicional o diferenciación es muy mal visto por los asistentes, ya que siempre lo relacionan con un aumento a los costos internos

4. Entre las dificultades que viven las MYPIMES, según la opinión de los empresarios sujetos de estudio se encontró que los elementos del macro ambiente son los que más influyen negativamente, como: Falta de acceso a fondos para financiamiento, escasas condiciones para invertir, financiar y mantener en flote sus negocios. Igualmente resaltan el crimen organizado y la delincuencia, así como la excesiva burocracia en algunos sectores para obtener los requisitos de operación, como permisos (ambientales, sanitarios, municipales) Se observa que no consideran un obstáculo al desconocimiento para la adecuada evaluación de los ambientes externos e internos de sus MIPYMES, ni el desarrollo de la estrategia para alcanzar la ventaja competitiva.
5. Entre los desafíos a los que se enfrentan los empresarios de las MIPIME, se encuentran, la falta de conocimiento calificado que permita la implementación de una estrategia acertada, obligaciones tributarias, inseguridad, falta de opciones de financiamiento y falta de apoyo del gobierno, limitando a las empresas a poder sobrevivir en el mercado y por ende, alcanzar una ventaja competitiva.

6.2 Recomendaciones

Para los Empresarios de MIPYME en Tegucigalpa, se recomienda lo siguiente:

1. Los empresarios, gerentes y las personas a cargo de las decisiones de las empresas, deben estar en constante capacitación y actualización sobre las tendencias del mercado en el que se desenvuelven, ya que estas tendencias están en constante evolución y cambio, las empresas también deben ofrecer innovación para ser más atractivas a los clientes potenciales.
2. Los factores internos que determinan el éxito o fracaso de una MIPYME, pueden ser diagnosticados a tiempo, de modo que sea posible corregir fallas y desaciertos, e incluso encontrar fortalezas escondidas que deben ser aprovechadas, por lo que las empresas deben realizar evaluaciones periódicas acerca de aquellos factores que están determinado su posicionamiento en el mercado. Es importante saber escoger el personal idóneo para llevar a cabo estas evaluaciones de modo que sean efectivas con el propósito de que los efectos negativos sean menguados o evitados en mayor proporción.
3. Los factores externos son aspectos ajenas a la empresa, y que de cierta forma no se pueden controlar, pero es necesario estar al tanto de los acontecimientos, de modo que sea posible la prevención de eventos dañinos a la empresa, en lugar de tratar de corregir cuando muchas veces ya es demasiado tarde, estar involucrado en asociaciones, grupos de interés e incluso en instituciones estatales que fomenten el emprendimiento, puede ser favorable para tener un conocimiento más amplio sobre aquellos elementos que afectan el macro entorno de las empresas.

4. Las instituciones estatales encargadas de la afiliación de los empresarios deben brindar espacios de capacitación para los nuevos emprendedores, de igual forma, se deben realizar capacitaciones a nivel interno de la empresa para poder encontrar opciones de mejora en algunas áreas de la misma, y sobre todo sobre aquellas áreas que no han sido potenciadas y que probablemente representan oportunidades de crecimiento para la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amenaza de nuevos competidores o nuevos entrantes (Porter). (24 de Mayo de 2012). Obtenido de

<https://www.quiminet.com/empresas/amenaza-de-nuevos-competidores-o-nuevos-entrantes-porter-2745051.htm>

Banco Mundial. (29 de Mayo de 2018). *Doing Bussiness*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org>

Castro, O. V. (Octubre de 2002). La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa. *Estudios Gerenciales*(85).

Castro, O. V. (2002). La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa. *Estudios Gerenciales* , 41-66.

Central América Data.com. (30 de Enero de 2018). *Central America Data.com*. Obtenido de

https://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le:%22Estad%C3%ADsticas+Econ%C3%B3micas%22&q2=mattersInCountry_es_le:%22Honduras%22

CEPAL. (2002). *Honduras: Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)*. México.

CEPAL. (2018). *“Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas del fomento”*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y El Caribe.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *MIPYMES en America Latina Un Frágil Desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Naciones Unidas.

Comisión Económica Para América Latina y El Caribe; La Cooperación técnica Almenana. (2003). *Competitividad de las MIPYME en Cetromaérica Plíticas de fomento y “mejores prácticas*. México: Naciones Unidas.

Confederación Española de Organizaciones Empresariales. (6 de Marzo de 2018). *LAS MIPYMES GENERAN EL 28% DEL PIB EN LATINOAMÉRICA PERO CARECEN AÚN DEL IMPULSO NECESARIO*. Obtenido de

<https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/las-mipymes-generan-el-28-del-pib-en-latinoamerica-pero-carecen-aun-del-impulso-necesario>

Congreso Nacional. (2015). Creación del Servicio de Administración de Rentas (SAR). En C. Nacional, *La Gaceta* (págs. 1-4). Tegucigalpa: La Gaceta.

Congreso Nacional. (28 de Diciembre de 2016). Código Tributario. En C. N. Honduras, *Diario La Gaceta* (págs. 1-133). Tegucigalpa M.D.C., Honduras: La Gaceta.

Congreso Nacional de Honduras. (2009). Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. . En C. N. Honduras, *La Gaceta* (págs. 1-15). Tegucigalpa: Empresa Nacional de Artes Gráficas.

Consejo Hondureño de la Empresa Privada. (2013). *Encuesta Empresarial de Honduras 2012: Analisis de Resultados*. Tegucigalpa: OIT.

CreceNegocios. (09 de Diciembre de 2018). Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>

Definición ABC. (12 de Diciembre de 2018). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/cliente.php>

Economía Simple. (10 de Diciembre de 2018). Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/competencia>

Economía Simple. (09 de Diciembre de 2018). Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/proveedores>

Foro Marketing. (12 de Diciembre de 2018). Obtenido de <https://www.foromarketing.com/diccionario/productos-sustitutivos/>

García, M. L. (Abril de 2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PYME latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 33, 93-124.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.

Hernández, J. S., & Mirón, S. I. (1999). La Teoría de los Recursos y las Capacidades. Un enfoque actual en la Estrategia Empresarial. 63-89.

Leiva, M. R. (10 de Diciembre de 2018). *FODA*. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>

Luer, C. (2 de Junio de 2016). *Merca 2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/5-enfoques-construir-una-ventaja-competitiva-sustentable/>

Oficina Económica y Comercial de España en Tegucigalpa. (2018). *Informe Económico y Comercial*.

Tegucigalpa : Oficina Económica y Comercial de España en Tegucigalpa.

Oficina Internacional del Trabajo. (2013). *Encuesta Empresarial de Honduras 2012: Analisis de Resultados*.

Tegucigalpa: Oficina Internacional del Trabajo.

Oficina Internacional del Trabajo. (2013). *Encuesta Empresarial de Honduras 2012: Análisis de Resultados*.

Tegucigalpa: Oficina Internacional del Trabajo.

Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Encuesta empresarial de Honduras 2012: Analisis de resultados*. Tegucigalpa: Organización Internacional del Trabajo.

Pérez, B. E., Fuentes, M. S., & Elorza, M. L. (s.f.). *Factores determinantes del éxito en la implantación de los Sistemas de Información*.

Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.

Pulido, B. (s.f.). Teoría de los Recursos y Capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización. . *Reflexiones*, 54-60.

Rodríguez, L. (1980). *Planificación, Dirección y Organización de la Pequeña Empresa*. México:

Iberoamérica S.A de C.V.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica:*

Teoría y Casos. México: Mc Graw Hill.

Ucha, F. (10 de Diciembre de 2018). *Definición ABC*. Obtenido de

<https://www.definicionabc.com/?s=Calidad>

Villegas, J. A., & Soto, G. A. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México.

Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana, 126-156.

Villegas, V. D., Amador, J., Soto, S., & Armando, G. (2012). LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS

PARTICULARIDADES EN MÉXICO. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana, 126.*

Volery, T., & Mazzarol, T. (2015). The evolution of the small business and entrepreneurship field: A

bibliometric investigation of articles published in the International Small Business Journal.

International Small Business Journal, 374-377.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a empresarios



Cuestionario dirigido a propietarios de MIPYME del sector terciario en la ciudad de Tegucigalpa.

Introducción:

Buen día, somos estudiante de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), en la Maestría de Dirección Empresarial y estamos realizando la investigación Sobre: “Factores que determinan la Ventaja Competitiva en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas del sector terciario en la ciudad de Tegucigalpa”. Para fines académicos, se les solicita contestar las preguntas de la presente encuesta siguiendo las instrucciones dadas. Sus respuestas son totalmente confidenciales.

I. AMBIENTE EXTERNO

Vendedores Rivales

1) ¿Actualmente hace uso de alguna estrategia competitiva?

No __ Si __

2) De las siguientes “Tácticas” ¿cuáles conoce? Marque únicamente con una “X” las que conoce (puede marcar más de una) y en la siguiente columna enumere según considera su efectividad siendo 1 la menos efectiva y 9 la más efectiva.

Tácticas	X	#
Descuentos de precio, ventas de liquidación, remates.		
Cupones, Publicidad del producto/servicio.		
Publicidad de las características del Producto/Servicio.		
Anuncios para mejorar la imagen.		
Innovación para mejorar el producto/servicio		
Mejorar las características del producto/servicio o presentar otras nuevas,		
Elevar la personalización del producto/servicio.		
Formación de una mejor y más fuerte red de distribuidores.		
Mejora de Garantías, ofertas de financiamiento a intereses bajos.		

3) ¿Existe una rivalidad fuerte en la venta de su Producto/Servicio?

No ___ Si ___

Nuevos Participantes

4) ¿Se siente preparado con un plan para enfrentarse a una nueva competencia que ofrezca su mismo producto/servicio?

No ___ Si ___

5) Marque con una X (puede marcar más de una), las acciones que llevaría a la práctica frente a una empresa nueva que ofrece el mismo producto/servicio que usted.

Acciones	X
Mayor publicidad.	
Ya conozco la demanda.	
Incremento mis estrategias de descuentos para fortalecer mi relación con los clientes.	
Mejoro mi producto para estar sobre la nueva competencia.	
Manejo muy bien los proveedores, quienes ofrecen los mejores precios lo que me permite tener costos más bajos.	
Lanzo una nueva línea de productos/servicios que mi competencia no tenga.	
No hago nada, confío en mis clientes.	

Producto Sustituto

6) ¿Sabe usted si otras empresas ofrecen servicios/productos que puedan sustituir los que usted vende?

No ___ Si ___

7) De haber un servicio/producto de la competencia que pueda sustituir el ofertado por su empresa, ¿considera que eso le afecta de alguna forma?

No ___ Si ___

8) ¿Toma en cuenta usted los servicios/productos que pueden sustituir los de su empresa al momento de aplicar una estrategia?

No ___ Si ___

- 9) ¿Realiza acciones en su empresa para que sus clientes no busquen servicios/productos que sustituyan a los que usted vende?
No ___ Si ___

Cientes y su poder de negociación

- 10) ¿Qué tan importante es para usted la opinión de los clientes de su empresa para determinar el precio del servicio/producto que ofrece?
Muy importante ___ Importante ___ Indiferente ___ Poco importante___ Nada importante
- 11) ¿Los precios del servicio/producto que usted ofrece pueden ser regateados por los clientes?
No ___ Si ___
- 12) ¿Alguna vez ha rebajado el precio del servicio/producto que vende para atraer a más clientes?
No ___ Si ___
- 13) ¿Cree usted que si sube el precio (de forma discreta) del servicio/producto que ofrece, perdería clientela?
No ___ Si ___

Proveedores y su poder de negociación

- 14) ¿La relación que tiene actualmente con sus proveedores, le permite negociar precios?
No ___ Si ___
- 15) ¿Aplica usted alguna forma de negociación con su proveedor?
No ___ Si ___
- 16) ¿Ha analizado el impacto que esto le puede generar a nivel de costos?
No ___ Si ___
- 17) ¿Si su proveedor deja de surtirle al tiempo, usted posee una opción B para surtir su negocio?
No ___ Si ___

II. AMBIENTE INTERNO

18) En su empresa, ¿Posee un inventario actualizado con los recursos necesarios para la venta de su servicio/producto?

No ___ Si ___

19) A partir de lo anterior, ¿ha priorizado que recursos son más y menos importantes para el funcionamiento óptimo de su empresa?

No ___ Si ___

20) A continuación, se le presenta una serie de afirmaciones, por favor, marque con una x (puede marcar todas las que considere), según lo que se aplique para usted y su empresa.

Asigno las tareas de los empleados según sus habilidades, conocimiento y experiencia.	
Considero que los empleados de mí empresa son muy importantes para alcanzar el éxito de la misma.	
Encuentro positivo para mí empresa el contar con una marca, logo o imagen que la identifica.	
Creo que la tecnología necesaria para fabricar un producto o brindar un servicio es importante.	
Me he preocupado por contar con toda la maquinaria necesaria para producir, vender u ofrecer mí producto/servicio.	
Mi empresa posee una misión y visión.	
Procuro brindar calidad en los servicios/productos que ofrezco, a pesar de que puede aumentar los costos de los mismos.	
Siempre busco opciones de financiamiento para inyectar inversión a mí empresa.	
Trato de innovar constantemente en los servicios/productos que ofrezco con el fin de satisfacer al cliente	
Nada de lo presentado anteriormente me parece importante para el éxito de mí empresa	

21) ¿Sabe usted que es un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)?

No ___ Si ___

22) ¿Alguna vez ha realizado un análisis FODA en su empresa?

No ___ Si ___

* Sí su respuesta es no, pase a la pregunta 24

23) ¿Toma en cuenta las conclusiones del análisis FODA para la toma de decisiones en la empresa?

No ___ Si ___

24) ¿Conoce usted cual es el costo exacto de cada una de las actividades o etapas necesarias para vender su producto/servicio, desde la fabricación hasta el ofrecimiento al público?

No ___ Si ___

* Sí su respuesta es no, pase a la pregunta 26.

25) ¿Toma en cuenta los costos mencionados en la pregunta anterior para tomar decisiones de importancia con respecto al rumbo que debe tomar su empresa?

No ___ Si ___

26) ¿Ha comparado los precios de venta de su producto/servicio con los de su competencia?

No ___ Si ___

27) ¿Toma como referencia las actividades que lleva a cabo su competencia para realizar las suyas?

No ___ Si ___

28) ¿Realiza comparaciones de las características de los productos/servicios ofrecidos por la competencia con los que usted vende?

No ___ Si ___

29) ¿Su empresa posee alguna ventaja (de cualquier tipo) sobre sus competidores directos?

No ___ Si ___

Si su respuesta fue NO, la encuesta ha finalizado, Muchas Gracias.

30) ¿Considera que dicha ventaja le ha permitido obtener mejores ganancias?

No ___ Si ___

31) ¿Ha realizado estrategias o tácticas donde se explote dicha ventaja?

No ___ Si ___

32) Marque con una X (puede marcar más de una respuesta), las característica(s) de su empresa que considera que le brindan una ventaja sobre su competencia directa

Personal que realiza eficientemente sus funciones	
Poseo un número de clientes fijos y constantes	
Calidad del producto/servicio	
Atención al cliente	
Instalaciones, estructura física o tienda	
Marca, logo o imagen fácilmente reconocible por el público	
Costos bajos de producción	
Publicidad o mercadeo	
Facilidad de entrega del producto	
Tecnología de recolección de datos, comunicación u otros que aporten a Las actividades de la empresa	
Opciones de financiamiento que le permiten el crecimiento e inversión en la empresa de ser necesario	
Innovación constante en mis productos/servicios	

Anexo 2. Entrevista a ejecutivos de organismos gestores de las Micro, pequeña y mediana Empresa en Tegucigalpa.



Entrevista

Buenas tardes, somos estudiantes de la Maestría de Dirección Empresarial en UNITEC, y para nuestro Proyecto de Graduación, hemos escogido el tema “Factores que determinan la ventaja competitiva en las MIPYMES del sector terciario de la ciudad de Tegucigalpa, durante el 2018”. A continuación, se le dará una serie de preguntas que solicitamos conteste de forma clara y precisa, ya que nos servirán para darnos un mejor enfoque acerca del tema que es objeto de nuestro estudio.

1. ¿Cómo considera usted que es el impacto que tienen las MIPYMES en la economía nacional?
2. ¿Cómo considera usted el crecimiento de las MIPYME en la economía nacional, y específicamente en la ciudad de Tegucigalpa? ¿Acelerado, regular, lento?
3. ¿Cuáles considera usted que son los principales obstáculos a los que se enfrentan las MIPYME para poder crecer de forma más saludable en Tegucigalpa?
4. ¿Cuáles son los rubros que presentan un mayor crecimiento? ¿Los que representan un menor crecimiento? ¿A qué podría deberse esta tendencia?
5. ¿Cuáles son los factores que influyen en el crecimiento de una MIPYME?
6. ¿De qué forma o qué parámetros se utilizan para medir el éxito o competitividad de una empresa?
7. ¿Qué aspectos pueden garantizar la alta competitividad en las MIPYME? ¿Cuál de estos aspectos considera usted el más relevante?
8. ¿A qué atribuye usted el éxito de una MIPYME con respecto a otra, cuando ambas ofrecen el mismo producto o servicio?
9. Según su criterio y experiencia, ¿qué estrategias tienen mayor impacto en el consumidor?
10. ¿Considera usted que el uso de la tecnología como parte de la estrategia de la empresa, influye en su éxito competitivo?
11. ¿El recurso humano de una MIPYME podría ser un factor clave en su competitividad?
12. En cuanto al aspecto financiero, ¿cuáles son las fuentes más comunes de financiamiento en una MIPYME?
13. ¿Cuáles son los obstáculos a los que se enfrentan las MIPYME con relación al aspecto financiero?
14. ¿Es el aspecto financiero un factor importante en las MIPYMES?
15. ¿Las políticas públicas y leyes, generan impacto significativo? ¿Por qué?
16. ¿Algún comentario o consejo que pueda brindarle a los emprendedores que se están enfrentando a diversos obstáculos para sacar sus empresas adelante?

Anexo 3. Grupo Focal con empresarios de Micro, pequeña y mediana Empresa en Tegucigalpa



El Focus Group fue realizado con la colaboración de 7 empresarios que cumplen los siguientes requisitos:

1. Ser el propietario de una o más empresas que se clasifiquen como MIPYME.
2. La empresa que administran, debe de estar constituida legalmente en la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa.
3. La empresa debe encontrarse en funcionamiento y abierta al público en la actualidad.

Preguntas generales para estimular la participación:

1. ¿Podrían mencionarnos a qué se dedica cada una de sus empresa y hace cuánto tiempo se encuentra en funciones?
2. ¿Qué es lo más difícil para iniciar con una empresa en Honduras?
3. ¿Cómo contribuyen con sus empresas para el país?
4. ¿Sus empresas han presentado épocas de aumento de las ventas y por ende ingresos?, ¿a qué atribuirían tales aumentos?
5. Igualmente, ¿Su empresa ha vivido épocas de malos ingresos? En su opinión ¿Cuál fue el causante?
6. ¿Cuándo consideran que una empresa alcanzo el éxito?
7. Desde la apertura de su empresa, ¿En cuánto tiempo logró obtener ganancias?
8. ¿Qué debe de hacer un empresario para que su empresa pueda sobrevivir, crecer y llegar a ser exitosa?

Preguntas dirigidas a la obtención de información para responder los objetivos de investigación.

9. ¿Será suficiente el instinto y la experiencia del empresario para que esta llegue al éxito?
10. ¿Se ha planteado objetivos para su empresa?, ¿En qué están basados?, ¿En qué tiempo esperaba alcanzarlos?
11. ¿Cuáles son los principales obstáculos que han tenido para lograr dichos objetivos?
12. ¿Conoce las características de los clientes a los cuales va dirigido su producto?
13. ¿Sus clientes logran diferenciar ese beneficio extra?
14. ¿Cómo agregara un beneficio de forma constante a sus clientes después de cada venta?
15. ¿Considera importante que su producto resalte comparado al de la competencia? y si lo considera ¿Cómo lo lograría?
16. ¿Su empresa busca ofrecer los precios más bajos?
17. ¿Es importante para su empresa brindar un valor adicional?
18. ¿De qué forma su empresa genera un aporte adicional al cliente?
19. ¿Constantemente escucha todas las sugerencias internas y externas de las necesidades que surgen?
20. ¿Su actual propuesta de beneficio agregado está funcionando con los clientes?
21. ¿Consideran importante conocer el mercado donde se encuentra su empresa? ¿Tendrá influencia en las ventas y sobrevivencia de su empresa?
22. ¿Conoce a que competencia se enfrenta su empresa? ¿Qué tan importante es conocer la competencia para usted? ¿Toma decisiones para dirigir su empresa tomando en cuenta a su competencia?
23. ¿Alguna vez han evaluado o analizado su propia empresa? ¿será importante conocer sus fortalezas y debilidades?

Anexo 4. Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES											
Item	Actividad /Semana	Octubre			Noviembre				Diciembre		
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10
1	Elección del tema de investigación										
2	Definición del problema										
3	Definición de variables de estudio										
4	Elaboración del marco teórico										
5	Construcción de metodología										
7	Planteamiento de las hipótesis										
6	Aplicación de instrumentos										
8	Análisis de resultados										
9	Conclusiones y Recomendaciones										
10	Revisión Bibliográfica Final										
11	Revisión Final										

Estrategias que Alcanzan Ventajas Competitivas

Guía de Autoevaluación de los Factores externos e internos de las MIPYMES en Tegucigalpa M.D.C.



OBJETIVO:

Esta guía pretende brindar a los empresarios de MIPYME pertenecientes a cualquier sector de la economía, una forma accesible de autoevaluación para sus empresas.

Aportándoles una herramienta práctica, que les permita evaluar de los elementos del mercado en que se desempeña su empresa, así como aquellas características que la constituyen y que pueden ser determinantes para el desarrollo de una estrategia que lleve a la MIPYME a alcanzar ventaja competitiva frente a sus rivales.

JUSTIFICACIÓN:

En Honduras las MIPYME formales e informales contribuyen con el 34% del empleo; y el 94.3% del total de empresas a nivel nacional son clasificadas como micro, pequeñas o medianas empresas. Entre los principales desafíos que enfrenta el emprendedor a nivel de MIPYME en Tegucigalpa M.D.C. se encuentran la permanencia y competitividad de sus jóvenes empresas en el mercado creciente, inundado de grandes franquicias y gigantes empresariales.

Por lo que el emprendedurismo, fundamentalmente en el área de las MIPYMEs, es una alternativa saludable y eficiente para la activación de la deteriorada economía nacional y constituyen una forma sustentable para superar la pobreza

CARACTERÍSTICAS GENERALES:

Se presentan una serie de preguntas distribuidas en dos grandes áreas:

1. Factores externos, donde evalúa los siguientes: Competidores, Competidores Nuevos, Poder de Negociación de los Clientes, Poder de Negociación de los Proveedores, Productos Sustitutos.
2. Factores Internos, analizando: Recursos y Capacidades, análisis FODA, Benchmarking y Cadena de Valor.

Ambos ambientes antes descritos deben ser estudiados mediante la aplicación de herramientas internacionalmente reconocidas, y sustentadas por los grandes teóricos, especialistas en la materia. Por lo que se presentan una serie de preguntas, cuyas respuestas poseen valores numéricos fijos. En tales preguntas el empresario puede dar respuesta, mediante la autoevaluación de su empresa, contestando según la realidad de cada MIPYME, finalmente se realizará una sumatoria siguiendo las instrucciones presentadas posteriormente, permitiéndole establecer a su empresa en un rango que concluye en qué situación se encuentra con respecto a la ventaja competitiva, ayudándole a la toma de decisiones gerenciales clave y la formación de estrategias que le permitan alcanzar tal fin.

Se ha demostrado que el estudio de los factores externos e internos es el único camino seguro, disminuyendo el riesgo de pérdida de inversión y garantizado para alcanzar ventajas competitivas mediante la formación de estrategias empresariales que concluyan con el éxito empresarial.

Antes de iniciar con el llenado de la presente autoevaluación, tome en consideración que la misma sólo pretende servir como una herramienta práctica, para que el empresario pueda conocer, analizar y evaluar mejor, los factores externos e internos de la empresa que dirige.

Para lograr dicho objetivo, es imprescindible el mayor grado de sinceridad por parte del usuario, así como objetividad para dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Lea detenidamente lo que se le solicita en cada apartado, conviene encontrarse en un lugar apartado, que fomente la lectura y concentración. Analice lo que se le pide, tratando de apegarse a la realidad de su empresa, debe comprender cada término usado en la formulación de las preguntas, para que sus respuestas expresen la situación verdadera de su empresa, permitiendo brindarle conclusiones más certeras.

A continuación se le presentados grandes áreas, los Factores externos que cuentan con un total de 25 preguntas y los factores internos con 29 interrogantes

Cada pregunta le presenta 5 opciones de respuesta, así como un valor numérico para cada una de ellas, los cuales se presentan en la siguiente tabla de muestra:

	PROVEEDORES	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.P	Mantengo una excelente relación con mis proveedores	1	2	3	4	5

Según el apartado evaluado conteste la pregunta, con la respuesta que más se acerque a su realidad. Procure que, una vez llenado cada uno de los apartados, realice una suma en vertical, para cada columna, el total general de la suma ubicará a su empresa entre los siguientes rangos:

CLASIFICACIÓN	CARACTERIZACIÓN	PUNTAJE
Empresa vulnerable, no competitiva	Muestra un alto nivel de desconocimiento por parte del empresario acerca de las áreas que conforman la empresa, se están tomando decisiones gerenciales, sin una estrategia, por lo que se camina a ciegas y es casi seguro que la sobrevivencia de la MIPYME será corta y se perderá la inversión en corto tiempo.	0-107
Empresa en riesgo competitivo	El gerente muestra algún nivel de conocimiento en la minoría de las áreas de importancia de la empresa, algunas decisiones son tomadas bajo este escueto análisis, es imperativo la intervención inmediata, donde se estudie los factores externo e internos, se establezca la estrategia consiguiente y a largo plazo se alcance ventaja competitiva. La empresa aun esta en riesgo alto de cierre, no se deben de tomar decisiones gerenciales sin los estudios mencionados, ni invertir, sin una estrategia fundamentada.	108-162
Empresa en pro de mejora	Se observa una estrategia mejor fundamentada, la mayoría de las áreas están bajo la supervisión y control del empresario, el cual ha recolectado información de la mayoría de los factores externos e internos para formar la estrategia, alcanzará la ventaja competitiva en un tiempo prudencial. Es más segura la toma de decisiones gerenciales, la sobrevivencia de la empresa es más larga, la inversión esta más garantizada a que lleve a rentabilidad, pero siempre debe ser prudente.	163-215
Empresa con ventaja competitiva	Empresa en plena ventaja competitiva, estrategias formadas a partir del pleno conocimiento y estudio de los factores externos e internos empresariales, margen de error disminuidos, se asegura alcanzar el éxito empresarial, liderazgo de los mercados y rentabilidad a corto plazo, la permanencia de la empresa este en el más alto nivel, conviene la inversión y el crecimiento de la empresa.	216 - 270

Guía de Auto-Evaluación

AMBIENTE EXTERNO

Nº	Rivalidad entre Vendedores Competidores	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 V.C	¿El uso de estrategias por parte de su empresa contra sus rivales le ha generado una ventaja?	1	2	3	4	5
2 V.C	¿Está informado de la aplicación de estrategias por parte de sus rivales?	1	2	3	4	5
3 V.C	¿El uso de tácticas por sus rivales les genera a ellos una ventaja?	1	2	3	4	5
4 V.C	¿Su producto se enfrenta a una fuerte rivalidad con las empresas competencia?	1	2	3	4	5
5 V.C	¿Su producto/servicio está preparado para hacerle frente a los productos/servicio rivales?	1	2	3	4	5
	Total					
Nº	Productos Sustitutos	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.S	Los productos sustitutos son de igual o mejor calidad al vendido en mi empresa	1	2	3	4	5
2.S	Mis clientes consideran que el precio del producto	1	2	3	4	5

	sustituto de la competencia, es más atractivo, que el precio de mí producto.					
3.S	Mis clientes podrían cambiar del producto de mí empresa, al producto sustituto de la competencia con facilidad	1	2	3	4	5
4.S	Las ganancias/ventas de mí competencia de productos sustitutos está en aumento	1	2	3	4	5
5.S	Hay buenos sustitutos disponibles o aparecen con facilidad	1	2	3	4	5
	Total					
Nº	Proveedores	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.P	Mantengo una excelente relación con mis proveedores	1	2	3	4	5
2.P	Las estrategias de negociación que utilizo actualmente con mis proveedores me permiten mantener mis costos bajos	1	2	3	4	5
3.P	Poseo una estrecha relación con otros proveedores para prevenir la ausencia de mi actual proveedor	1	2	3	4	5

4.P	He dedicado el tiempo necesario para encontrar los mejores proveedores de mi producto/servicio del mercado	1	2	3	4	5
5.P	Tengo como proveedores de mi producto/servicio a los mejores del mercado, lo que me permite tener una ventaja competitiva sobre mi competencia	1	2	3	4	5
	Total					
Nº	Compradores	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 C.	¿El precio que ha fijado en su producto/servicio es un factor determinante para sus clientes?	1	2	3	4	5
2 C.	¿La calidad ofrecida en su producto/servicio ha hecho una diferencia importante al momento de la compra?	1	2	3	4	5
3C.	¿Puedo llegar a ceder a un cambio de precio en mi producto/servicio por una compra en alto volumen/plazo de tiempo importante/gran monto?	1	2	3	4	5
4 C.	¿Una subida de precio en su producto/servicio por elevación de costos puede generar un impacto	1	2	3	4	5

	negativo en su cartera de clientes?					
5 C.	¿Si en el mercado su producto/servicio tiene un precio estandarizado, lo considera una desventaja?	1	2	3	4	5
	Total					
Nº	Nuevas Empresas Potenciales	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 N.E.	¿Su negocio está preparado para enfrentar nueva competencia?	1	2	3	4	5
2 N.E.	¿Considera que el ingreso de nuevos competidores tendría un efecto negativo para su empresa?	1	2	3	4	5
3 N.E.	¿Ante el ingreso de nueva competencia, llevaría a cabo acciones que provoquen su pronta salida del mercado?	1	2	3	4	5
4 N.E.	¿Estaría en disposición de una alianza con un nuevo competidor si hay un beneficio de por medio?	1	2	3	4	5
5 N.E.	¿La solida preferencia de marca y lealtad de clientes por su producto/servicio considera que es una ventaja significativa ante sus nuevos competidores?	1	2	3	4	5
	Total					

AMBIENTE INTERNO						
Nº	Recursos y Capacidades	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.RC	Cuento con un inventario actualizado con los recursos necesarios para la venta de su servicio/producto	1	2	3	4	5
2.RC	Priorizo qué recursos son más y menos importantes para el funcionamiento óptimo de mi empresa	1	2	3	4	5
3.RC	Asigno las tareas de los empleados según sus habilidades, conocimiento y experiencia.	1	2	3	4	5
4.RC	Cuento con la infraestructura/maquinaria/materiales/herramientas o todo aquello que sea necesario para la venta de mí producto	1	2	3	4	5
5.RC	Hay buenos sustitutos disponibles o aparecen con facilidad	1	2	3	4	5
6.RC	Considero que los empleados de mí empresa son muy importantes para alcanzar el éxito de la misma.	1	2	3	4	5
7.RC	Encuentro positivo para mí empresa el contar con una marca, logo o imagen que la identifica.	1	2	3	4	5
8.RC	Creo que la tecnología necesaria para fabricar un producto o brindar un servicio es importante.	1	2	3	4	5
9.RC	Me he preocupado por contar con toda la maquinaria necesaria para producir, vender u ofrecer mí producto/servicio.	1	2	3	4	5
10.R C	Mi empresa posee una misión y visión.	1	2	3	4	5

11.R C	Procuero brindar calidad en los servicios/productos que ofrezco, a pesar de que puede aumentar los costos de los mismos.	1	2	3	4	5
12.R C	Siempre busco opciones de financiamiento para inyectar inversión a mí empresa.	1	2	3	4	5
13.R C	Trato de innovar constantemente en los servicios/productos que ofrezco con el fin de satisfacer al cliente	1	2	3	4	5
14.R C	Mi empresa ofrece productos que son difíciles de copiar por la competencia	1	2	3	4	5
	Total					
Nº	Análisis FODA	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.F	Analizo periódicamente las fortalezas internas de mí empresa	1	2	3	4	5
2.F	Evalúo frecuentemente las oportunidades de mejora que se abren en el mercado que se encuentra mí empresa	1	2	3	4	5
3.F	Estudio a menudo las debilidades internas de mí empresa	1	2	3	4	5
4.F	Tomo en cuenta las situaciones externas que pueden amenazar a mí empresa	1	2	3	4	5
5.F	Uso los datos obtenidos en los 4 análisis anteriores para mejorar a mí empresa	1	2	3	4	5
	Total					
Nº	Benchmarking	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.BM	Conozco a la perfección los atributos de mis productos/servicios	1	2	3	4	5

2.BM	Se quiénes son mis competidores directos e indirectos	1	2	3	4	5
3.BM	Estudio detenidamente las estrategias que mis competidores aplican, para poder actuar y ser más efectivo	1	2	3	4	5
4.BM	Establezco mis precios estratégicamente, para estar sobre mi competencia, logrando la fidelidad de mis clientes	1	2	3	4	5
5.BM	Conozco tan bien a mi competencia que puedo estar a la par o sobre ellos, generando ventaja competitiva a través de mis fortalezas y oportunidades	1	2	3	4	5
	Total					
N°	Cadena de Valor	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.CV	Conozco cuales son los procesos principales e indispensables para la venta de mi producto/servicio	1	2	3	4	5
2.CV	Comprendo el costo exacto de cada una de las actividades o etapas necesarias para vender su producto/servicio, desde la fabricación hasta el ofrecimiento al público	1	2	3	4	5
3.CV	Considero el costo de los procesos de apoyo, que permiten que los procesos esenciales para la venta del producto se llevan a cabo	1	2	3	4	5
4.CV	Trato de disminuir los costos de los procesos descritos anteriormente sin impactar en la calidad del producto ofrecido al público	1	2	3	4	5
5.CV	Procuro que el producto entregado al productor posea un valor adicional que lo diferencia del producto de la competencia	1	2	3	4	5
	Total					

RECOMENDACIONES:

CLASIFICACIÓN	RECOMENDACIONES
Empresa vulnerable, no competitiva	Aplicar herramientas de evaluación de forma urgente, evitar las inversiones y toma de decisiones importantes, durante se realiza la evaluación a la empresa. Considerar consultorías especializadas, mantener una actitud defensiva ante los competidores, hasta que la empresa solidifique sus bases. Realizar una estrategia sólida, completa basada en los datos obtenidos de la evaluación integrada y pertinente.
Empresa en riesgo competitivo	Priorizar qué áreas se han descuidado, estudiarlas aplicando las herramientas de evaluación y brindarles el apoyo suficiente, formar una estrategia basada en los datos reales. No tomar decisiones importantes, hasta haber determinado la estrategia, ser prudente con las inversiones, hasta alcanzar cierto grado de ventaja competitiva.
Empresa en pro de mejora	Establecer una cultura de evaluación y monitoreo integral de forma holística, sin excepciones. Fomentar las áreas de mejora, sustentar la estrategia y alcanzar la ventaja en el mercado en el menor tiempo posible. Inversiones moderadas y crecimiento constante evitando riesgos.
Empresa con ventaja competitiva	Mantener la forma de evaluación que se ha aplicado, permaneciendo en la mejora y monitoreo constante, como filosofía de la empresa. El crecimiento de la misma se puede efectuar mediante decisiones que involucren más inversión, así como apertura de nuevas localidades, entre otros, siempre bajo el direccionamiento de la estrategia empresarial de sustento y con el propósito de mantener la ventaja competitiva.