



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO Y CRECIMIENTO  
SOSTENIBLE A NIVEL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO  
DE LA EMPRESA INFORUM EN SAN PEDRO SULA.**

**SUSTENTADO POR:**

**KARINA ELIZABETH HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ**

**WENDY YAMILETH ALVARENGA GARCIA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

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

**JUNIO, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**RÓGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE CAMPUS S.P.S.**

**CARLA MARIA PANTOJA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO Y CRECIMIENTO  
SOSTENIBLE A NIVEL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO  
DE LA EMPRESA INFORUM EN SAN PEDRO SULA.**

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

**ASESOR METODOLÓGICO**

**TULIO ARNALDO BUESO JACQUIER**

**ASESOR TEMÁTICO**

**JOSÉ ROBERTO CERROS CRUZ**

**COMISIÓN EVALUADORA:**

**ALEX BANEGAS**

**TELMA JIMENEZ VILLEDA**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2019

Karina Elizabeth Hernández Hernández  
&  
Wendy Yamileth Alvarenga García

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN  
PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO  
COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA  
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)  
SAN PEDRO SULA**

Estimados Señores:

Nosotras, Karina Elizabeth Hernández Hernández y Wendy Yamileth Alvarenga García de San Pedro Sula autoras del trabajo de postgrado titulado: Estudio para el fortalecimiento y crecimiento sostenible a nivel administrativo y financiero de la empresa INFORUM en San Pedro sula, presentado y aprobado en junio/2019, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección Empresarial y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requisitos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
  
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19,35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los\_\_\_\_\_ días del mes de\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

-----  
Karina Elizabeth Hernández Hernández

21713198

-----  
Wendy Yamileth Alvarenga García

21713055



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO Y CRECIMIENTO SOSTENIBLE A NIVEL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA INFORUM EN SAN PEDRO SULA.**

### **NOMBRES DE MAESTRANTES:**

**Karina Elizabeth Hernández Hernández & Wendy Yamileth Alvarenga García**

### **Resumen**

El propósito de este proyecto es realizar un estudio a Inforum en San Pedro Sula, una empresa que se dedica a transformar a otras empresas con la venta e implementación de software ERP, el mismo es para poder asegurar su fortalecimiento y crecimiento sostenible a nivel administrativo y financiero. La identificación a través de datos recopilados por medio de una encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa; reveló que factores internos del área administrativa limitan los procesos de calidad para la toma de decisiones y a su vez determinaron una incidencia alta en el desarrollo de la empresa como ser el de la estructura actual, lo que llevó a plantear las conclusiones y recomendaciones necesarias para encaminar la estimulación de nuevas ideas emprendedoras a lo interno de la compañía y garantizar la sostenibilidad de sus bases y el logro de sus objetivos.

**Palabras clave:** Administrativo, Crecimiento Sostenible, Estudio, Estructura Organizacional Fortalecimiento.



## **POSTGRADUATE FACULTY**

# **STUDY FOR THE STRENGTHENING AND SUSTAINABLE INCREASE AT THE ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL LEVEL OF THE INFORUM COMPANY IN SAN PEDRO SULA**

**BY:**

**Karina Elizabeth Hernández Hernández & Wendy Yamileth Alvarenga García**

### **ABSTRACT**

The purpose of this project is to conduct a study to Inforum in San Pedro Sula, a Company that is dedicated in the transformation of other companies by selling and implementing an ERP software that ensures the strengthening and sustainable growth in an administrative and financial level. The data collected through a survey applied to employees of the Company; revealed that internal factors in the administrative area limited the quality procedures in decision-making and determined a high incidence in the business development leading to the necessary conclusions and recommendations to stimulate new entrepreneurial ideas within the Company to guarantee the sustainability of its bases and the achievement of its objectives.

**Keywords:** Administrative, Sustainable growth, Study, Strengthening in the organizational Structure.

## **DEDICATORIA**

La dedicatoria de este trabajo es para dos personas fundamentales en mi vida, la primera persona es quien ha sentido mucho más el sacrificio de tiempo que ha conllevado preparar este trabajo, a quien le he tenido que robar parte de su tiempo de calidad conmigo, ella es mi hija Valeria a quien amo tanto, ella es quien me motiva cada día más a ser su gran ejemplo de vida.

La segunda persona es mi madre Zoila Rosa Hernández quien ha hecho de mi lo que soy y quien ha marcado cada etapa de mi vida con sus enseñanzas, quien es mi apoyo incondicional y quien no deja de preocuparse por mí... ¡La amo mami!

Karina Hernández

Dedico este trabajo primordialmente al Creador, por darme la vida y permitirme llegar a tan importante momento en mi formación profesional.

A la memoria de mi madre, por ser el pilar más importante, quién con su firme carácter, su poderoso ejemplo y apoyo me incitaron al mundo del estudio. Su gran fuerza e inalterable fe, me dieron una gran lección de vida. Se enfrentó valientemente a su muerte. Con su ejemplo me mantengo fuerte cuando quiero rendirme.

Wendy Alvarenga

## **AGRADECIMIENTO**

No puedo dejar de empezar mi agradecimiento sin poner en primer lugar a Dios quien me ha bendecido y me ha dado la sabiduría necesaria para poder sacar este proyecto adelante, también quiero dejar plasmado mi gran agradecimiento a las personas que nos guiaron sin interés alguno a nuestro Master Temático Roberto Cerros quien es un hombre especial, de gran carácter y buena actitud, a nuestro Phd. Metodológico Tulio Bueso quien hace una gran labor en formar a los siguientes maestrantes y fue quien nos dio el ánimo necesario para ir desarrollando cada parte de este estudio. Nuevamente! Gracias!

Karina Hernández

Me van a faltar palabras para agradecer a las personas que se han involucrado en la realización de este trabajo como ser mi familia amistades. También, merecen reconocimiento el Phd. Metodológico Tulio Arnaldo Bueso Jaquier, y el asesor temático Roberto Cerros por brindarnos su conocimiento en el desarrollo de este proyecto.

Wendy Alvarenga

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1 TIPO DE ORGANIZACIÓN .....	4
1.2.2 PRODUCTOS .....	4
1.2.3 MERCADO .....	6
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	7
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	8
1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO .....	8
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	8
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	10
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO- ENTORNO .....	11
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO- ENTORNO .....	14
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO .....	17
2.1.4 ANALISIS DEL MODELO CANVAS .....	19
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	22
2.2.1 TEORÍA DEL CICLO DE VIDA OPERACIONAL .....	24
2.2.2 TEORIA FRAMEWORK 7S DE MCKINSEY .....	29
2.2.3 TEORÍAS FINANCIERAS .....	32
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN .....	33
2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	35
2.4.1. ESCALA DE LIKERT .....	35
2.4.2. CONFIABILIDAD POR COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH .....	36
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	37

3.1 CONGUENCIA METODOLOGICA .....	37
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA .....	37
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	38
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	41
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.3.1. POBLACIÓN.....	43
3.4 TÉCNICAS O INSTRUMENTOS .....	44
3.4.1 INSTRUMENTOS.....	44
3.4.1.1 ALFA CRONBACH .....	45
3.4.2 CUESTIONARIO .....	45
3.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	46
3.5.1 HIPÓTESIS .....	46
3.5.2 ENCUESTAS .....	46
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	46
3.6.1 PRIMARIAS .....	46
3.6.2 SECUNDARIAS .....	47
3.6.3 LIMITACIONES DE ESTUDIO .....	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	48
4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	48
4.2 ANÁLISIS DE LA VARIABLE ADMINISTRATIVO .....	48
4.2.1 DIMENSIÓN ELEMENTOS DUROS .....	48
4.2.2 DIMENSIÓN ELEMENTOS SUAVES .....	51
4.2.3 ANÁLISIS DE LA VARIABLE FORTALECIMIENTO .....	54
4.2.4 DIMENSIÓN DE FACTORES EXTERNOS .....	54
4.2.5 DIMENSIÓN DE FACTORES INTERNOS .....	55
4.3 ESTUDIO FINANCIERO.....	58
4.4 COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS .....	65
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	66
5.1 CONCLUSIONES.....	66
5.2 RECOMENDACIONES .....	66
BIBLIOGRAFÍA .....	68

ANEXOS .....	72
ANEXO 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA .....	72
ANEXO 2. ENCUESTA APLICADA EN EL ESTUDIO .....	73
ANEXO 3. PRECIO PROMEDIO DE VENTA DEL \$ EN EL SISTEMA FINANCIERO .....	78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo canvas.....	21
Tabla 2. Matriz Metodológica.....	37
Tabla 3. Matriz de operacionalización de la variable independiente administrativo y financiero	39
Tabla 4. Matriz de operacionalización de variables dependientes fortalecimiento y crecimiento	40
Tabla 5. Resumen de procesamiento de casos.....	45
Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad.....	45
Tabla 7. Análisis de Ingresos con cifras estimadas.....	58
Tabla 8. Tabla de ingresos con cifras estimadas.....	59
Tabla 9. Tabla de ingresos porcentuales cifras estimadas.....	62
Tabla 10. Medición pago de gastos pasivos corrientes.....	63
Tabla 11. Medición de venta y compra de inventarios.....	64
Tabla 12. Medición de pago de deuda a largo plazo.....	64
Tabla 13. Medición de la rentabilidad.....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama.....	4
Figura 2. Países donde opera Inforum .....	6
Figura 3. Gráfica de crecimiento Inforum .....	7
Figura 4. Tasa de Crecimiento de la Industria de Software .....	11
Figura 5. Análisis PEST .....	14
Figura 6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	15
Figura 7. Mapa estratégico en relación con la satisfacción de clientes .....	17
Figura 8. Análisis del mercado actual de Inforum frente a su competencia .....	18
Figura 9. Matriz FODA .....	19
Figura 10. Ciclo de vida de la organización .....	29
Figura 11. Framework 7S de McKinsey.....	30
Figura 12. Diseño de la investigación .....	42
Figura 13. Operalización de las variables .....	43
Figura 14. Muestra de empleados .....	44
Figura 15. Indicador de Valores Compartidos.....	49
Figura 16. Indicador de Estructura .....	49
Figura 17. Indicador de Sistemas (Procedimientos) .....	50
Figura 18. Indicador de Estrategia.....	51
Figura 19. Indicador Staff (Características del personal) .....	51
Figura 20. Indicador de Habilidades .....	52
Figura 21. Indicador de Estilo (Liderazgo) .....	53
Figura 22. Indicador de Valores Compartidos.....	53
Figura 23. Indicador de Control (Delegación).....	54
Figura 24. Indicador de Sistemas Internos (Trámites Burocráticos) .....	55
Figura 25. Indicador de Liderazgo .....	55
Figura 26. Indicador de Trabajo en equipo .....	56
Figura 27. Indicador de Creatividad.....	56
Figura 28. Indicador de Modernización.....	57
Figura 29. Indicador de Medición. ....	58
Figura 30. Porcentaje de participación sobre los ingresos 2014 -2018 cifras estimadas .....	61

## **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Llegar al final no es más importante que el desarrollo de un proyecto, como lo menciona Emilio Muñoz “En la investigación es incluso más importante el proceso que el logro mismo.”

A continuación, se detallan los aspectos que comprenden dicho capítulo, el cual permitió a través del mismo plantear con claridad del por qué se debe realizar el estudio propuesto.

Esto se desarrolló con el propósito de precisar el problema y a su vez las preguntas y objetivos que nos conducirán a realizar la presente investigación y a través de su justificación se mostraron los fundamentos para la defensa de el mismo.

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

Las coincidencias encontradas ponen de manifiesto que la mayoría de los factores críticos de éxito destacados por la literatura académica y por la profesional, se centran en los activos intangibles. Concretamente, los que aparecen con mayor frecuencia son la gestión financiera, los recursos tecnológicos y la innovación, la calidad, la dirección y gestión de los recursos humanos, la flexibilidad de la estructura organizativa, los sistemas de información y las alianzas y acuerdos de cooperación. La mayoría de estos recursos han sido identificados también como factores de éxito de la gran empresa, lo que cuestiona su exclusividad y nos conduce a analizar el papel jugado como favorecedores del éxito competitivo en las empresas de menor tamaño, según las investigaciones revisadas.” (Sánchez & Bañón, 2005)

En Honduras la estimación de vida promedio de las empresas ha disminuido considerablemente debido a que no se toma en cuenta el acelerado cambio tecnológico, ante esta situación el mercado está cambiando y las empresas tanto en el país como a nivel mundial se enfrentan a la necesidad de innovar para no fracasar, las más afectadas son las pequeñas y medianas empresas. (Diario La Prensa, 2018)

En base a lo antes mencionado, es importante señalar que la compañía Inforum brinda servicios tecnológicos como ser software administrativo para el desarrollo de negocios, lo cual ha sido muy aceptado en vista a la necesidad de las empresas de ponerse a la vanguardia con la

tecnología actual, dando como resultado un crecimiento acelerado, lo que ha provocado una desorganización a nivel estructural.

Es por ello que surge la necesidad de realizar el presente trabajo de investigación que tiene por título, Estudio para el fortalecimiento y crecimiento sostenible a nivel administrativo y financiero de Inforum San Pedro Sula.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El director Edgar Urrutia, socio fundador de la empresa Inforum; se graduó de Ingeniero en Sistemas de la Universidad Francisco Marroquín de Guatemala en 1986 y rápidamente formó parte del área de consultoría de una de las firmas multinacionales conocidas en ese entonces como “Big Six”. Esta formación hizo que se imprimiera en él una cultura sobre la importancia de implementaciones exitosas en proyectos de software, misma que ha prevalecido desde la fundación de INFORUM y que le diferencia en el mercado.

Foro de Información es una razón social S.A. de C.V. (INFORUM) en la que el giro comercial es la venta, implementación y soporte del sistema SAP Business One y otros Software. Desde febrero del 2004, Inforum se ha dedicado a la transformación de empresas y con ello a transformar a las personas que laboran en estas. El común denominador que existía en esa época que inicio, era que las empresas que ofrecían software de gestión a sus clientes lo hacían con productos desarrollados por sí mismos o software no adaptado a las necesidades operativas y fiscales de la región.

Inforum fue pionera en ofrecer proyectos con un valor de consultoría de implementación fijo, lo que brindaba certeza de cuánto costaría un proyecto y no la incógnita que existía hasta ese entonces, donde los costos podían exceder tres veces el originalmente cotizado. Este concepto revolucionó la manera en que los empresarios podían acceder a un producto de altísima calidad, como es SAP Business One, a un precio muy razonable y sin desagradables sorpresas.

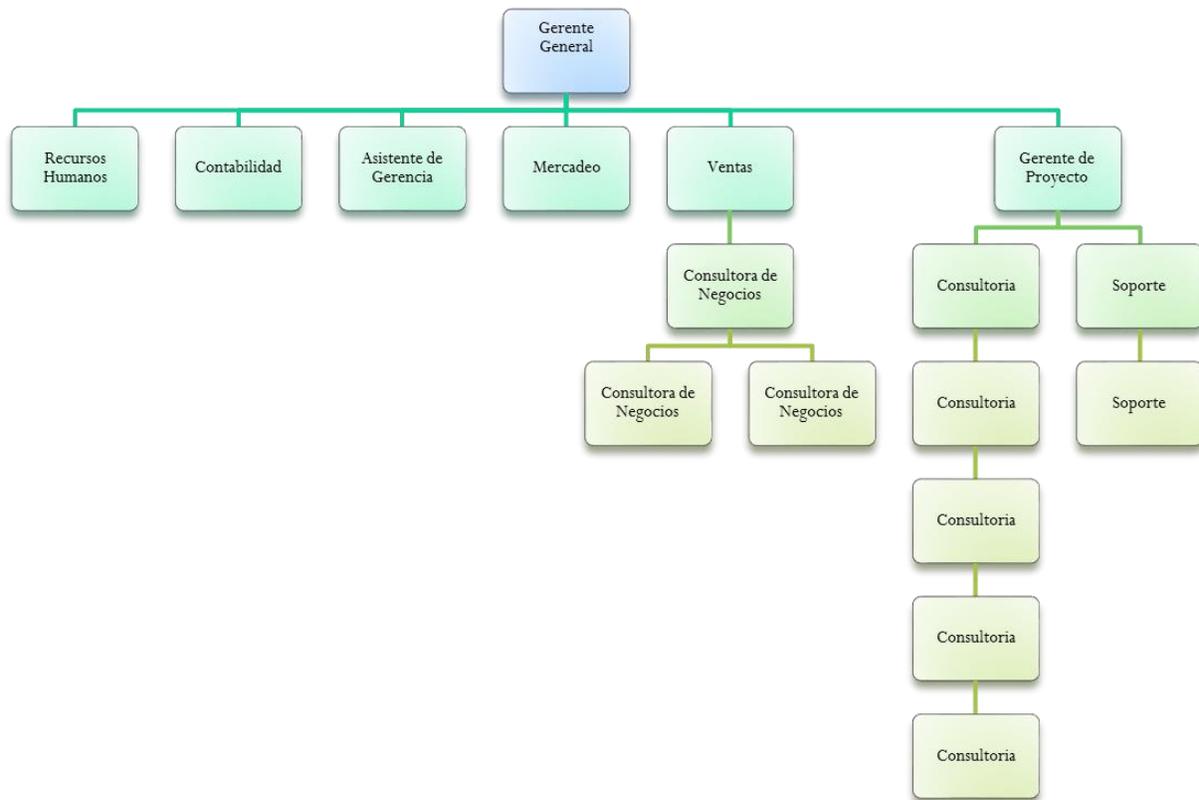
Por lo que cada año la metodología de implementación es re-evaluada y refinada para obtener resultados óptimos, cada vez en menores tiempos de ejecución. Eso trae como consecuencia que los empresarios que toman la decisión de trabajar con Inforum, echan a andar sus proyectos rápidamente y con mejores resultados.

Es por todo esto que se creó con la finalidad de hacer una diferencia en la industria del software, ofreciendo productos de clase mundial, haciendo su trabajo con excelencia y que su principal objetivo es unificar el potencial y la fuerza laboral desarrollada previamente para dar resultados de productividad, tal como lo indica el Ing. Edgar Urrutia, "De nada sirve tener el mejor software del mundo, si no se puede echar a andar y sacarle provecho" Director Ejecutivo/Inforum/<http://inforumsol.com/>.

A 15 años de vida empresarial, Inforum forma parte del crecimiento, la eficiencia y la superación constante de compañías que hoy son líderes en el mercado.

Por lo que hoy en día cuenta con más de 400 clientes en toda la región, con todo tipo de giros de negocios, permitiendo esa experiencia ganada, trasladarla a los nuevos clientes de la compañía.

### 1.2.1 TIPO DE ORGANIZACIÓN.



**Figura 1. Organigrama**

### 1.2.2 PRODUCTOS

Representan a compañías de renombre mundial y complementan sus productos con servicios únicos, que abren las posibilidades de crecimiento y eficiencia en sus operaciones.

Dentro del portafolio de productos y servicios especializados se encuentran 30 servicios que están enfocados en las distintas industrias, a continuación, se enlistan algunos productos principales:

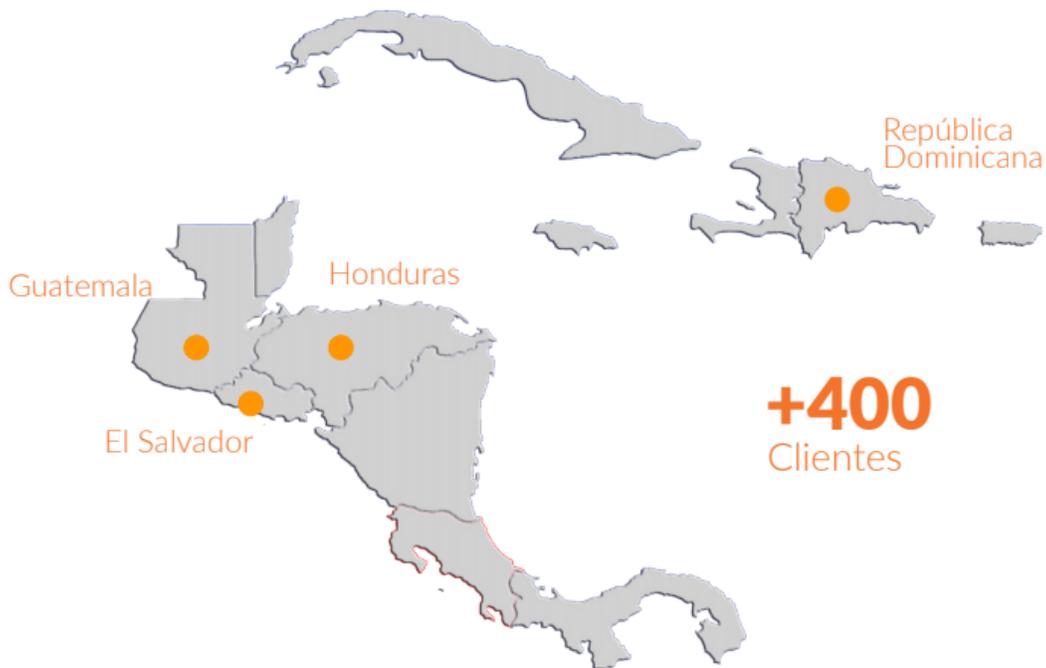
- 1) Implementación y soporte del ERP SAP Business One el cual es utilizado para empresas pequeñas y medianas de cualquier giro o industria.

- 2) POS Retail One (Puntos de Venta) para empresas de venta al detalle
- 3) Valogix diseñado especialmente para la optimización de inventarios en las empresas con grandes volúmenes de inventario.
- 4) Mobili para manejo de rutas el cual apoya a las empresas distribuidoras que cuentan con una fuerza de ventas foránea, que realizan tanto gestiones de preventa como venta directa a través de rutas
- 5) Ecommerce plataforma que ayuda a los negocios que desean ir de la mano con la demanda del mercado electrónico, a través de su página web.
- 6) Inteligencia de negocios para el análisis de grandes volúmenes de información
- 7) WMS funcional para la gestión o administración de las bodegas o almacenes.
- 8) Apparel & Footwear especialmente para empresas que se dedican a la producción y distribución de artículos que están en el rubro de la moda.
- 9) DMS para concesionarios de vehículos
- 10) Beas para empresas de producción avanzada
- 11) Assets One este es para toda empresa que esté en rubro de la construcción, venta y alquiler de propiedades.
- 12) Planillas Al no tener la solución de SAP un manejo de planillas, nace este producto que se adapta a cualquier tipo de empresa.
- 13) Kananfleet para el mantenimiento preventivo y correctivo de flota de vehículos y activos de la empresa. Así como estos productos descritos, hay otros más que están para industrias especializadas.

### 1.2.3 MERCADO

El mercado de INFORUM es muy extenso, ya que abarca desde empresas que pueden tener 1 usuario de sus soluciones, hasta más de 300 usuarios.

Cubriendo cualquier zona de Honduras, ya que tienen clientes en las ciudades principales, como ser: San Pedro Sula, Tegucigalpa, La Ceiba, Copán y alrededores.



**Figura 2. Países donde opera Inforum**

Fuente: (INFORUM, 2019)

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

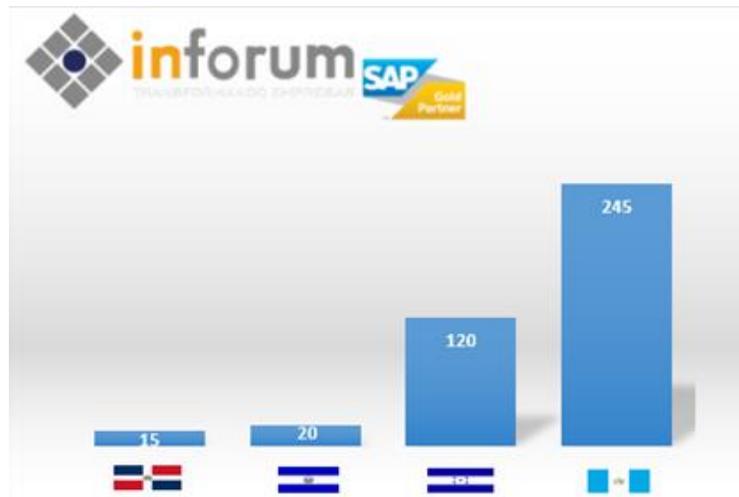
En el mundo de los negocios diariamente hay muchos problemas de distintos tipos de índole que se dan desde la informática hasta en el área financiera, a los que se enfrentan algunas de las compañías, las cuales requieren de una solución a dicha situación, es por ello que se planteó uno de los inconvenientes que aquejan a la mayoría de las empresas en crecimiento, quienes buscan asegurar en el mercado su permanencia y crecimiento sostenible en el tiempo.

### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La compañía carece de información para la toma de decisiones en las distintas áreas; tanto a nivel administrativo como financiero lo cual ha generado pérdida valiosa de capital humano y financiero necesario en el desarrollo de la compañía. (Urrutia, 2019)

A pesar de lo antes expuesto la empresa Inforum se ha visto con un crecimiento, poco acelerado, lo cual ha llevado a tener una desorganización en la compañía como ser la falta de comunicación efectiva, escaso seguimiento a problemas y una débil información financiera para la toma de decisiones, esta información va desde tener costos por proyectos, rentabilidad por proyectos, e informes comparativos con presupuestos por proyectos.

Esto representa un problema que ha generado inconvenientes tanto a nivel de estructura administrativa como financiera, lo cual ha detenido posibles crecimientos más proporcionales para la empresa y así poder desarrollarse exponencialmente.



**Figura 3. Gráfica de crecimiento Inforum**

Fuente: Elaboración propia

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años se ha visto el crecimiento acelerado de la compañía Inforum, lo cual ha dado como resultado tener operaciones en Centro América y el Caribe, ante este crecimiento, la

junta directiva requiere tener un estudio que permita sostener el crecimiento de la compañía, es por ello que esto conlleva a plantear la siguiente interrogante ¿Qué aspectos deben considerarse para asegurar el fortalecimiento y crecimiento sostenible a nivel administrativo y financiero de INFORUM en San Pedro Sula?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1) ¿Cuáles son los recursos administrativos para analizar en este estudio?
- 2) ¿Cuáles son los recursos financieros para analizar en este estudio?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

“Los objetivos determinan en lo que te vas a convertir” Julius Erving.

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar qué aspectos deben considerarse para asegurar el fortalecimiento y crecimiento sostenible a nivel administrativo y financiero de la empresa Inforum en San Pedro Sula.

### 1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- 1) Establecer qué recursos administrativos se deben analizar en este estudio.
- 2) Identificar qué recursos Financieros se deben analizar en este estudio.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

Para Inforum es de suma importancia sostener el crecimiento actual de la compañía, de manera que este le permita asegurar sus operaciones en el tiempo través de una estructura laboral que pueda brindar un mayor beneficio a sus clientes y proveedores y a su vez esta pueda soportar la transformación futura a la que tenga que dirigirse debido a los cambios en el entorno.

Es por ello que la empresa al contar con un estudio le va permitir seguir proyectando ese crecimiento con una mayor certeza en su toma de decisiones, tanto en sus mandos medios como altos, volviéndose más controlado y estratégico en el cuidado de sus recursos para mantener su liderazgo en el mercado, traduciendo todo esto en una mayor rentabilidad del negocio.

En resumen, todo esto es necesario ya que toda empresa está expuesta a entrar a una etapa de declive y a su vez esto demanda el desarrollo de un estudio que permita analizar e identificar las áreas de oportunidad que vayan alineadas con el logro de sus objetivos.

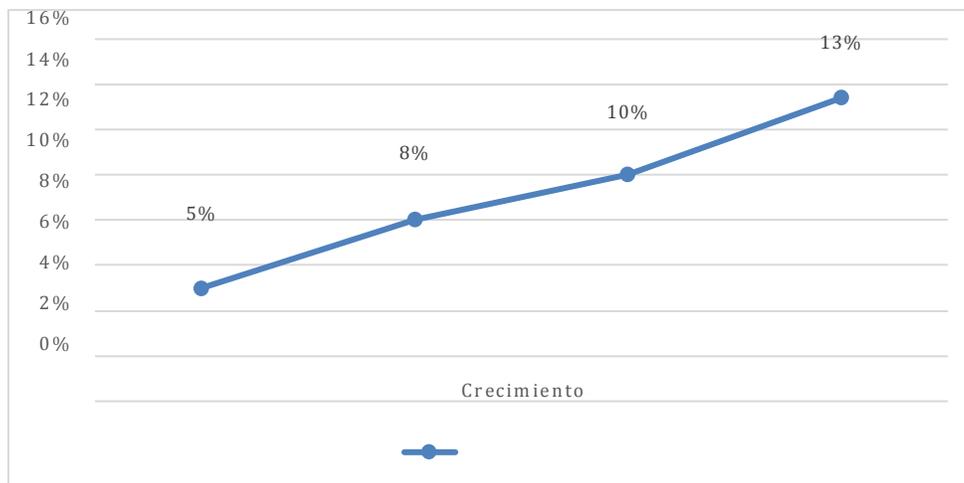
## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Según indica Sabino (2000) El marco teórico de esta investigación tiene como objeto dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos, proposiciones y postulados que permitan obtener una visión completa del sistema teórico y del conocimiento científico que se tiene acerca del tema. En base a lo antes mencionado se desarrolló el análisis de la situación actual del entorno empresarial con respecto a la información que poseen una perspectiva de macro entorno al micro entorno que faciliten la comprensión de la problemática enunciada.

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El entorno donde las compañías desarrollan sus actividades se vuelve cada vez más complejo. La creciente globalización, el proceso de internacionalización de la empresa, el incremento de la competencia en los mercados de bienes y servicios, la rapidez en el desarrollo de las tecnologías de información, el aumento de la incertidumbre en el entorno y la reducción de los ciclos de vida de los productos originan que la información se convierta en un elemento clave para la gestión, así como para la supervivencia y crecimiento de la organización empresarial. (Pérez Aguilera, 2017)

La tecnología de la información, es una de las actividades de mayor crecimiento en el planeta. Según cifras de IDC durante 2003, ésta generó alrededor de 1, 400,000 millones de dólares. La industria del software, tiene un valor de producción mundial anual que sobrepasa los 200 mil millones de dólares, constituyéndose así en el mayor componente de la Industria de la Tecnología de Información. De acuerdo con estudios de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la tasa de crecimiento de esta industria en nuestra región en los últimos 12 años, se acerca al 13,4% acumulativo anual, tal como se muestra en la figura No. 1.



**Figura 4. Tasa de Crecimiento de la Industria de Software**

Fuente: (CEPAL, 2019)

### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO- ENTORNO

El macroentorno permitió poder analizar las fuerzas externas a la compañía, como ser: Las políticas, económicas, sociales y tecnológicas, las cuales no son controlables por la misma, ya que estas actúan con independencia de las operaciones. El mismo en ocasiones puede ser tan incidente e invasivo para algunas empresas que estos se vuelven condicionantes de la actuación en su plano de su micro entorno.

Según Mintzberg (1997) citado por Ortega Trigos & Carrascal Rojas. (2015), la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización.

Tomando en cuenta un poco de historia, a inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. (Paz, 2018)

Ansoff & Hayes citados por Paz (2018) nos hacen mención que posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se

traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica que desarrollan metas y planes para toda la organización.

Según indican ellos, sucedía que con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas.

A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización (Paz, 2018).

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas ha obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias.

Esto integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993) citado por Paz (2018), comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja.

Según lo señalado anteriormente esto lleva hacer un análisis PEST actual de la compañía  
Inforum:

Dicho análisis toma en cuenta los siguientes elementos: (PEST) Políticos Económicos Sociales y Tecnológicos

Políticas:

Para este tipo de negocios al igual que en casi toda empresa si aplica, existe influencia o restricción política, aunque no es de alto impacto para el giro.

Condiciones económicas:

Al considerarse un producto que ayuda a obtener un retorno en la inversión, esto hace que entre más quiera crecer una compañía, las mismas puedan buscar opciones de mejora a través de las plataformas de software. Según análisis realizado por los momentos no hay un impacto mayor porque la empresa en base a datos financieros es rentable y no presenta problemas de liquidez.

Por ende, el tema económico no afecta en este tipo de industrias, a pesar de las crisis económicas que se enfrenten las empresas buscan ser más controladas con sus recursos, según análisis financieros realizado (tabla 11), por los momentos no hay un impacto mayor porque la empresa en base a datos financieros es rentable y no presenta problemas de liquidez.

Social:

Al ser un producto de tecnología que sirve para el crecimiento empresarial, no depende de la parte social, ya que no existen tendencias sociales.

Competencia:

Existen diversas competencias, como ser: Microsoft, Oracle, Odoo y Desarrollos Locales.

Tecnología: Este es un medio meramente tecnológico. Por ende, tiene una mayor incidencia cualquier cambio e innovación que se presente en el mercado. A mayores capacidades y características tecnológicas se provea, mayor será la demanda del mercado.



**Figura 5. Análisis PEST**

### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO- ENTORNO

El microentorno es un entorno donde se puede ver más a detalle los factores locales de la compañía, siempre son externos, pero estos sí influyen de manera más directa con la actividad de la compañía.

Como dato importante a tomarse en cuenta en el mercado local según indicó el periódico El Heraldo en su nota del 18 de marzo del 2018 referente a las empresas en crecimiento en nuestro país.

Entre 15 y 20 microempresas de cada 100 (Mi pyme) logran subsistir por más de tres años en Honduras, según cifras del Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP)

Gabriel Molina, gerente de Empresa Sostenible del COHEP, explica que el promedio de mortalidad empresarial es alto, anda entre el 80% y 85%, en los primeros dos, tres años. Agrega que el problema es que no hay datos concretos, ya que, si se reportan empresas que se están formalizando ante las cámaras de comercio, pero no hay datos oficiales de las que desaparecen del mercado.

Las cifras que manejan provienen de estudios realizados por organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Mipymes en el país.

En el último estudio del BID el que data de hace varios años, se registró que había 165,000 Mipymes. Molina expresó “Nosotros estimamos que hay, ya con todo este proceso de formalización alrededor de 250,000 a 270,000 Pymes formalmente constituidas”. El sector informal es inmenso detalló Molina. (Carranza, 2018)

Estudios demuestran que los altos índices de empresas que fracasan obedecen a la falta de un estudio de mercado, el pobre acceso a créditos y la falta de asesoramiento financiero; que son factores fundamentales para lograr el éxito empresarial. (Carranza, 2018)

En este sentido el COHEP y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) buscan fortalecer las Mi pymes que operan en Honduras (Carranza, 2018)



**Figura 6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones:

Productos sustitutos:

Atraves del análisis con respecto a las 5 fuerzas, se puede indicar que los productos sustitutos se vuelve una fuerza débil ya que en este rubro los sustitutos solamente son: No utilizar un sistema, hacer o llevar sus operaciones manualmente, por ende, no es una fuerza fuerte.

Clientes:

El cliente tiene diferentes opciones que el mismo mercado le presenta, y ellos tienen el poder de tomar las decisiones y poder poner a competir a las empresas consideradas en la evaluación de compra.

Proveedores: Los proveedores juegan un papel muy importante para Inforum ya que de estos se depende totalmente tanto en sus políticas, requerimientos, controles y otros. De esto se deriva el poder trasladarlo tanto los servicios como precios a los clientes, y específicamente en el producto líder de la compañía el cual es SAP (Sistemas, aplicaciones y productos) y representa este el 70% de sus ingresos actuales.

Rivalidad entre competidores:

Este medio de tecnología es bastante agresivo, ya que permite que el proveedor pueda proponer un producto de bajo costo, aunque sea de menor calidad y esto equivalga para los clientes inversiones cortoplacistas, lo cual representa mayores costos para los mismos.

Nuevos participantes:

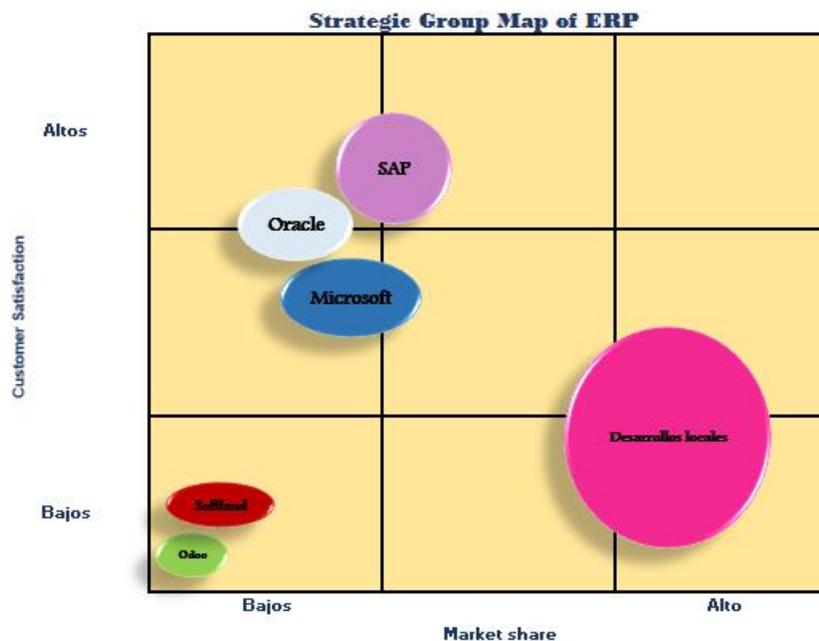
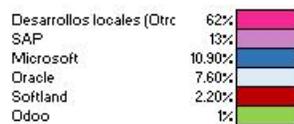
Durante los 15 años que tiene la compañía en el mercado esta fuerza ha sido un tanto débil, esto no quiere decir que no exista la posibilidad de entrar a participar nuevas compañías en el mercado, de hecho, se está a la espera que entre una nueva compañía grande a la región.

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Inforum es una compañía que tiene 15 años en el mercado nacional, con oficinas en: San Pedro Sula y Tegucigalpa, cuenta con más de 120 clientes, y se dedica a la transformación de empresas, a través de las soluciones de software que brinda a sus clientes, actualmente maneja una estructura organizacional de 18 colaboradores, teniendo dentro de su portafolio de productos la herramienta SAP (Sistemas, aplicaciones y productos) de la empresa alemana.

#### Mapa Estratégico

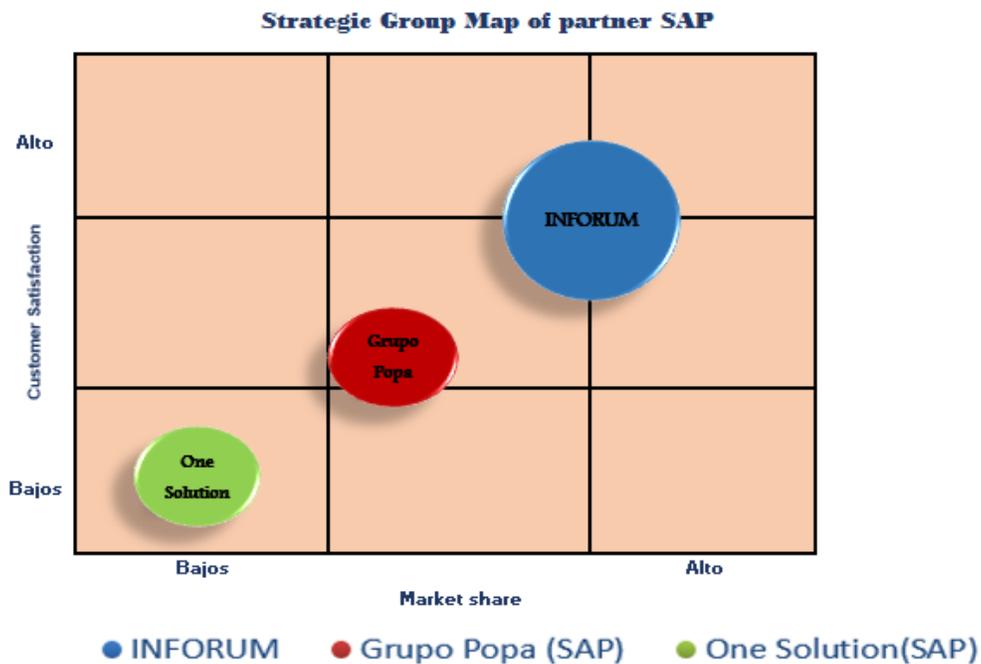
Thompson et al. (2012) nos dicen que una técnica para revelar las distintas posiciones competitivas de los rivales en el sector es el mapa de grupos estratégicos y que los grupos estratégicos consisten en aquellos rivales con enfoques competitivos similares en el sector. A continuación, se realizó el mapa estratégico en relación a la satisfacción de clientes y el posicionamiento actual en el mercado de Honduras:



**Figura 7. Mapa estratégico en relación con la satisfacción de clientes**

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar dicho análisis, referente a las plataformas de ERP en Honduras se encontró el siguiente posicionamiento: iniciando con los desarrollos locales; estos representan a las personas que se dedican a crear desarrollos de software a la medida, los cuales representan el 62% del mercado, seguido de SAP con un 13%, Microsoft con 10.9%, Oracle con un 7.60%, Softland con un 2.2% y Oddo con un 1%



**Figura 8. Análisis del mercado actual de Inforum frente a su competencia**

Fuente: Elaboración propia

Este análisis nos muestra la posición actual de Inforum frente a la competencia directa de SAP, tanto a nivel de medición de la satisfacción de sus clientes como a nivel de posición de mercado. Teniendo los dos análisis anteriores y con el objetivo de ir a un nivel mucho más profundo de información de Inforum se realizó un análisis FODA que nos permitió conocer un diagnóstico actual de la compañía, permitiendo a través del mismo conocer más detalle necesario para dicho análisis:

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados (Bocanegra, 2016).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.



**Figura 9. Matriz FODA**

Fuente: Elaboración propia

#### 2.1.4 ANALISIS DEL MODELO CANVAS

Basados en la herramienta estratégica destinada a emprendedores la cual fue desarrollada por Alexander Osterwalder (teórico austriaco, nacido en 1974) en su libro coescrito con Yves Pigneur (informático belga, profesor en el HEC en Lausana, nacido en 1954) Business Model Generation (2010), convertido en un auténtico superventas. Quien indica que el objetivo del modelo canvas es transformar las ideas en proyectos innovadores y competitivos en el mercado. Para ello, los autores invitan a cada empresa que la utiliza a reflexionar acerca del valor que crea, tanto para los clientes como para las propias empresas. Este modelo está particularmente adaptado a las personas que

evolucionan en pequeñas empresas o en empresas emergentes cuya estructura no tiene una fuerte jerarquía en realidad, este lienzo propone un enfoque más sistémico que la mayor parte de los modelos tradicionales, articulando los diferentes elementos constituyentes de la empresa.

Al aplicar dicho modelo en la empresa Inforum se realizó considerando la etapa en la cual atraviesa hoy en día la empresa, a quien se puede identificar en una etapa de madurez, basado en ello esta misma esta llamada a reinventarse tanto a nivel administrativo como en función de sus servicios de los que ofrecen actualmente en el mercado y es allí donde nace un nuevo producto que puede permitirle a la compañía ingresar en otros mercados, puntualmente en empresas con un menor tamaño las cuales están en crecimiento y no disponen de una estructura tecnológica para poder implementar un sistema de ERP como SAP que les permita un crecimiento más acelerado.

**Tabla 1. Modelo canvas**

MODELO CANVAS				
Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relacion con nuestros clientes	Segmento de clientes
Proveedor de nube para hosting  Vertical especifica para negocios: Proveedor de POS Retailone	Entrega de conocimiento a traves de personal capacitado Asegurar a travez de la estructura necesaria el cumplimiento de los compromisos con los clientes	Crear un producto que se llame  "0 Riesgo empresarial pyme"	A travez de medios digitales que lleven el conocimiento de uso de la herramienta, para que los clientes puedan autocapacitarse y aprender como utilizar la herramienta Tambien se podra interactuar via remota con conexiones con plataforma como Gotomeeting para apoyar a los	Empresas pequeñas que actualmente no tienen un estructura solida en IT Y que no tienen un sistema formal de informacion Empresas de los siguientes giros: Venta al detalle en general como ser: Restaurantes Food Court Cafes y otros
<b>Estructura de costos</b> Hosting \$50.00 por usuario  Licencia SAP \$70.00 por usuario	<b>Recursos Claves</b> Equipo para administracion de hosting Equipo especializado para configuracion y mantenimiento de Bases de Datos Equipo capacitado de canales de distribucion		<b>Canales</b>  Distribucion a travez de canales de distribucion de Inforum  Empresas que brinden consultoria outsourcing a Pyme	
			<b>Fuentes de ingresos</b> Renta mensual por usuarios por \$120.00 + ISV	

## 2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Aquí se describieron las teorías de sustento según lo menciona Camacho, Casilla & Franco relacionadas con el problema a solucionar, estas tienen relación con lo que en los libros de metodología se denomina el marco teórico y con las categorías ubicadas para develar. Como indican las fuentes que se pueden consultar son de naturaleza variada: electrónicas (Internet, encarta, enciclopedias digitales...), documentales (bibliográficas, revistas arbitradas, periódicos, semanarios, encartados...), orales (entrevistas, reflexiones, narraciones...).(Camacho, Casilla, & Franco, 2008)

Introduciéndose a la actualidad puede parecer difícil de creer, pero las organizaciones como las conocemos son relativamente recientes en la historia de la humanidad. Incluso a finales del siglo XIX, había pocas organizaciones de cualquier tamaño o importancia; no había sindicatos ni asociaciones comerciales, y existían muy pocas empresas grandes, organizaciones sin fines de lucro u organismos gubernamentales. ¡Cómo ha cambiado todo desde entonces! El desarrollo de grandes organizaciones transformó a toda la sociedad y, de hecho, la corporación moderna es quizá la innovación más significativa de los últimos 100 años. (Daft, 2010, p. 12)

Daft (2010) Obteniendo detalles del libro antes mencionado, podemos resaltar el siguiente apartado sobre el descubrimiento de más peso para las organizaciones “La sociedad de responsabilidad limitada es el mayor descubrimiento de la época moderna”, es una conclusión del libro *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea* por John Micklethwait y Adrian Wooldridge. Se puede indicar que las empresas son tan ubicuas que las damos por hecho, de modo que quizá resulte sorprendente saber que la empresa como la conocemos es una innovación relativamente reciente. Aunque las personas se han reunido en grupos con propósitos comerciales desde la época de la Grecia y la Roma antiguas, la empresa moderna tiene sus orígenes hacia finales del siglo XIX. La idea de una empresa de responsabilidad limitada, que legalmente era una “persona artificial”, empezó con la *Joint Stock Companies Act*, aprobada por la Oficina de Comercio de Londres en 1856. En la actualidad, la empresa se considera “la organización más importante del mundo”. Éstas son algunas de las razones:

La corporación fue la primera institución social y legal autónoma que pertenecía a la sociedad e independiente del gobierno central.

El concepto de una empresa de responsabilidad limitada hizo que los empresarios ganaran dinero, porque los inversionistas podían perder sólo lo que invertían. Cada vez con mayor frecuencia, la unión del capital empresarial dio lugar a la innovación y, en general, enriqueció a las sociedades donde operaban las empresas.

La empresa es la creadora más eficiente de bienes y servicios que el mundo ha conocido. Sin una empresa que aproveche los recursos y organice las actividades, sería imposible para los consumidores cubrir el costo de casi cualquier producto que conocemos en la actualidad.

Históricamente, la corporación ha sido una fuerza para el comportamiento civilizado y proporciona a las personas actividades, identidades y comunidades que valen la pena, así como un pago. The Virginia Company, pionera de la corporación de responsabilidad limitada, ayudó a introducir el concepto revolucionario de la democracia en las colonias estadounidenses.

La corporación multinacional moderna empezó en Inglaterra alrededor de 1875 con los ferrocarriles, que construyeron redes de vías en toda Europa enviando a cada país a los gerentes, los materiales, el equipo y la mano de obra necesarios.

Durante los últimos años, parece que las grandes corporaciones entran cada vez con mayor frecuencia en conflicto con los intereses de las sociedades. No obstante, las grandes empresas han sido criticadas en la historia moderna (recuerde a los ladrones elegantes de principios del siglo XX) y los autores sugieren que los abusos recientes son relativamente menores en comparación con algunos incidentes de la historia. Todos sabemos que las corporaciones pueden ser villanas, pero en general, argumentan Micklethwait y Wooldridge, su fuerza ha sido sobrecogedora para el bien económico y social acumulado. (The Company: A Short History of a Revolutionary Idea, por John Micklethwait y Adrian Wooldridge, publicado por The Modern Library)

Basados en la historia y según la investigación de casos famosos de empresas multinacionales como ser Xerox, Burger King y otras, quienes estaban en una excelente posición y crecimiento de

la organización, hemos encontrado que no importa el tamaño y éxito de las mismas todas son vulnerables, ninguna empresa se vuelve estática ni tampoco son una fotografía en el tiempo, estas se adaptan continuamente a los cambios en sus entornos.

Las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno.

Las organizaciones se adaptan e influyen en un entorno que cambia con rapidez. Considere el caso de Google, proveedor del motor de búsqueda más popular de internet, que continúa adaptándose y evolucionando a la par que internet. En lugar de ser un servicio rígido, Google agrega continuamente características tecnológicas que crean un mejor servicio. En todo momento, el sitio de Google ofrece varias tecnologías en desarrollo, de modo que los ingenieros pueden obtener ideas y retroalimentación de los usuarios. Algunas empresas grandes tienen departamentos completos a cargo de supervisar el entorno y encontrar formas de adaptarse o influir en éste. Por medio de todas estas actividades, las organizaciones crean valor para sus propietarios, clientes y empleados. Los administradores analizan qué partes de la operación crean valor y cuáles no; una empresa sólo puede ser productiva cuando el valor que crea es más alto que el costo de los recursos.

A continuación, se mencionan cuatro teorías que son indispensables para INFORUM, ya que con estas se pretende tener un conocimiento más amplio del fortalecimiento y crecimiento sostenible que la empresa puede mantener en el tiempo, estas son: Teoría del ciclo de vida operacional, Teoría framework 7s de Mckinsey - modelo de Thomas j. Peters & Robert h. Waterman, Criterio del plazo de recuperación según Bierman y Smidt y la Teoría del costo beneficio, cada una de ellas se desarrolla a continuación:

### 2.2.1 TEORÍA DEL CICLO DE VIDA OPERACIONAL

Las empresas tienen mucha semejanza a los seres vivos, quienes tienen y cumplen normalmente un ciclo de vida que permite pasar por diferentes etapas y circunstancias de desarrollo, basados en estos ciclos se estará utilizando para este análisis la teoría que permita

realizar un estudio de la situación actual de la compañía Inforum para que esta pueda lograr en el tiempo el crecimiento y sostenimiento deseado.

Siguiendo con el desarrollo de dicha teoría el ciclo de vida organizacional sugiere que hay cuatro etapas principales que caracterizan al desarrollo de la organización. Cada vez que una organización ingresa a una nueva etapa en el ciclo de vida, se adentra en un juego de pelota nuevo, con una serie de reglas sobre la forma en que la organización funciona internamente y cómo se relaciona con el entorno externo. Hoy, en el caso particular de las empresas de tecnología, los ciclos de vida son cada vez más cortos; para seguir siendo competitivas, ejemplos de compañías como eBay, Google y Apple muestran que tienen que progresar con éxito y con mayor rapidez a lo largo de las etapas del ciclo.

Detalle del tipo de empresa según su etapa en el ciclo de vida:

#### 1) Emprendedora:

Es Cuando una organización nace, el énfasis es en la creación de un producto o servicio y en sobrevivir en el mercado. Los fundadores son personas emprendedoras y dedican todas sus energías a las actividades técnicas de producción y marketing. La organización es informal y no burocrática. Las jornadas de trabajo son largas. El control se basa en la supervisión personal de los propietarios. El crecimiento es a partir de un nuevo producto o servicio. Por ejemplo, Jimmy Wales y Larry Sanger fueron cofundadores de Wikipedia en 2001, basándose en la idea de una fuente abierta, una enciclopedia de colaboración, abierta a las contribuciones de personas ordinarias. Personalmente proporcionaron la vigilancia del proyecto durante sus primeros años, cuando Wales actuaba como líder visionario y Sanger se enfocaba en el desarrollo del nuevo servicio. 27 Apple (en un inicio Apple Computer) se encontraba en la etapa emprendedora cuando la crearon Steve Jobs y Stephen Wozniak en la cochera de los padres de Wozniak.

La crisis que enfrentan: necesidad de un nuevo liderazgo. A medida que la organización empieza a crecer, el mayor número de empleados causa problemas. Los propietarios de manera creativa y técnicamente orientados, se enfrentan a problemas administrativos, pero tal vez prefieren concentrar sus energías en fabricar y vender el producto o en desarrollar nuevos productos y

servicios. En esos tiempos de crisis, los empresarios no ajustan la estructura de la organización para que se adapte a un crecimiento continuo ni traen a nuevos gerentes que tengan el poder para hacerlo. Cuando Apple inició un periodo de rápido crecimiento, llevaron a A. C. Markkula como líder, debido a que ni Jobs ni Wozniak estaban calificados para administrar la empresa en expansión ni les interesaba hacerlo.

## 2) Etapa de colectividad:

Si el liderazgo en situaciones de crisis es resuelto, se obtiene un poderoso liderazgo y la organización empieza a desarrollar metas y una dirección clara. Se establecen departamentos una jerarquía de autoridad, se asignan los puestos y una división del trabajo inicial. Facebook, la empresa de redes sociales, avanzó rápidamente de la etapa emprendedora a la de colectividad. Mark Zuckerber su fundador de 23 años de edad, sabe que su empresa debe “crecer a la velocidad de internet”, de manera que contrató a Sheryl Sandberg, una alta directiva de Google, para que actuara como vicepresidenta de operaciones. Facebook también contrató a otros ejecutivos capacitados para administrar varias funciones, como marketing, área legal, comunicaciones y relaciones públicas y finanzas. En la etapa de colectividad, los empleados se identifican con la misión de la organización y pasan muchas horas ayudando a que la organización tenga éxito. Los miembros se sienten parte de una colectividad. La comunicación y el control son en gran parte informales, aun cuando empiezan a aparecer algunos sistemas formales. Apple se encontraba en la etapa de colectividad durante los años de rápido crecimiento, de 1978 a 1981. Jobs siguió siendo el CEO y el líder visionario, aun cuando Markkula y otros ejecutivos se encargaban de la mayor parte de las responsabilidades gerenciales. Los empleados se lanzaron al negocio con entusiasmo cuando se estableció la principal línea de productos y firmaron a más de dos mil distribuidores.

La crisis que enfrenta: Necesidad de delegación. Si la nueva administración tiene éxito, los empleados en el nivel inferior de forma gradual se empiezan a sentir restringidos por el poderoso liderazgo de arriba hacia abajo. Los gerentes en el nivel inferior empiezan a adquirir confianza en sus propias áreas funcionales y desean tener más libertad. Una crisis de autonomía ocurre cuando los gerentes en el nivel superior, que tuvieron éxito debido a su poderoso estilo de liderazgo y a su visión, no quieren renunciar a la responsabilidad. Los gerentes en el nivel superior se quieren asegurar de que todas las partes de la organización estén coordinadas y avancen juntas. La

organización debe encontrar mecanismos para controlar y coordinar los departamentos sin una supervisión directa del nivel superior.

### 3) Etapa de formalización:

La etapa de formalización implica el establecimiento y la utilización de reglas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación es menos frecuente y más formal. Es posible añadir ingenieros, especialistas en recursos humanos y otros miembros del staff. La alta gerencia se empieza a preocupar por aspectos como la estrategia y la planeación y deja las operaciones de la empresa en manos de los gerentes de nivel medio. Es posible formar grupos del producto u otras unidades descentralizadas para mejorar la coordinación. Se pueden implementar sistemas de incentivos basados en las utilidades, con el fin de asegurarse de que los gerentes trabajen orientándose a lo que es mejor para la empresa en general. Cuando son eficaces, la nueva coordinación y los sistemas de control permiten que la organización siga creciendo, mediante el establecimiento de mecanismos de vinculación entre la alta gerencia y las unidades de campo. Apple se encontraba en la etapa de formalización a finales de la década de 1980.

La crisis que enfrentan: demasiados trámites burocráticos. En este punto en el desarrollo de la organización, la proliferación de sistemas y programas puede empezar a asfixiar a los gerentes de nivel medio. La organización parece burocratizada. La gerencia de nivel medio puede resentir la intrusión del personal. La innovación puede estar restringida. La organización parece demasiado grande y compleja para administrarla por medio de programas formales. Fue en esta etapa del crecimiento de Apple cuando Jobs renunció a la empresa y un nuevo CEO se hizo cargo del control, para enfrentarse a sus propios retos administrativos.

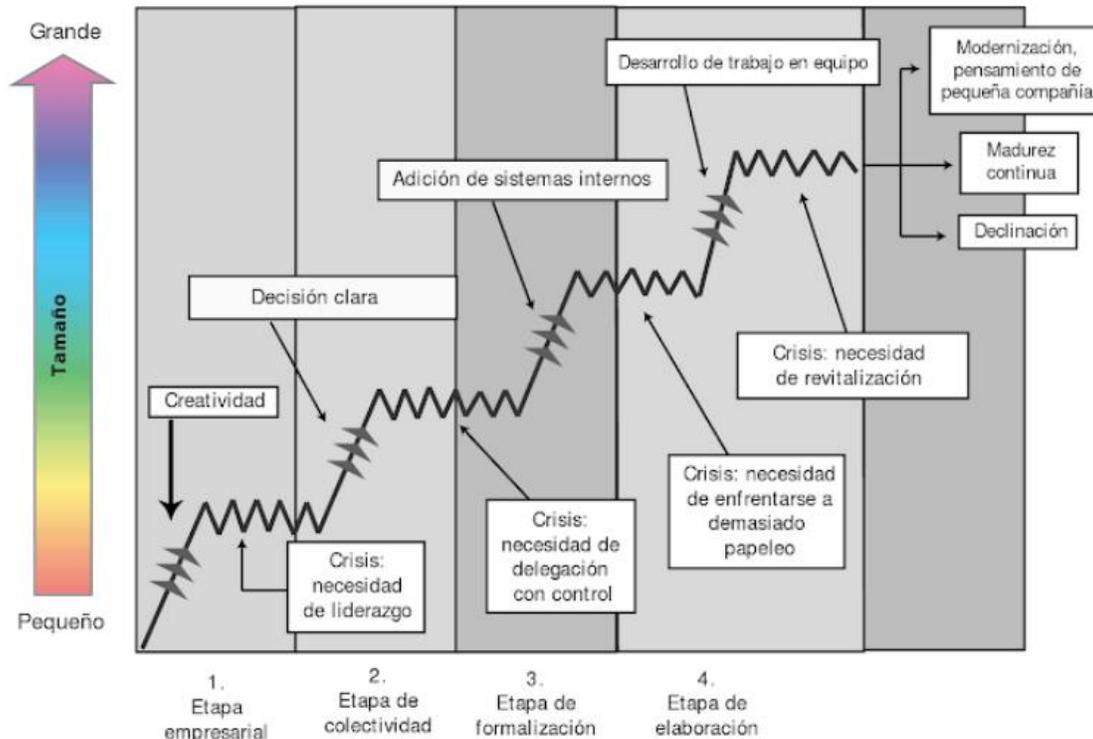
### 4) Etapa de elaboración:

La solución a la crisis de los trámites burocráticos es un nuevo sentido de colaboración y de trabajo en equipo. A nivel de toda la organización, los gerentes desarrollan capacidades para enfrentarse a los problemas y trabajar juntos. La burocracia tal vez ha llegado a su límite. El control social y la autodisciplina reducen la necesidad de controles formales. Los gerentes aprenden a trabajar dentro de los límites de la burocracia, sin sumarse a ella. Los sistemas formales se pueden

simplificar y reemplazar con equipos de gerentes y fuerzas de tarea. Para lograr la colaboración, los equipos a menudo se forman entre las funciones o divisiones de la empresa. La organización también se puede agrupar en múltiples divisiones con el fin de mantener la filosofía de una pequeña empresa. En la actualidad, Apple se encuentra en la etapa de elaboración del ciclo de vida, lo mismo que empresas grandes como General Electric, Caterpillar y Motorola.

La crisis que enfrentan: Necesidad de revitalización, una vez que la organización ha llegado a la madurez, puede atravesar por períodos de declive temporal. Puede ocurrir una necesidad de renovación cada 10 a 20 años. La organización se desalinea con el entorno o tal vez se mueve lentamente y se burocratiza en exceso y debe pasar por una etapa de modernización e innovación. Durante este periodo, a menudo se reemplaza a los gerentes. En Apple, el puesto en el nivel superior cambió de manos varias veces a medida que la empresa luchaba por revitalizarse. Los CEO John Sculley, Michael Spindler y Gilbert Amelio fueron expulsados por el consejo de administración cuando los problemas de Apple se profundizaron. Steve Jobs regresó a mediados de 1997 para administrar la empresa que había fundado hacía casi 25 años. Jobs la reorganizó con rapidez, eliminó las ineficiencias y volvió a enfocar a Apple en productos innovadores para el mercado de consumo. Jobs le devolvió a Apple el espíritu emprendedor y movió a la empresa en una dirección totalmente nueva con el sistema de música iPod y el iPhone. Las ventas y las utilidades se empezaron a incrementar considerablemente.

En los años transcurridos desde que salió de Apple, Jobs había adquirido habilidades gerenciales y experiencia, pero también fue bastante astuto para llevar a otros gerentes capacitados. Por ejemplo, se ha hecho referencia a Timothy D. Cook, contratado por Jobs en 1998, como “la historia detrás de la historia”. Jobs proporciona visión y espíritu emprendedor, pero Cook, como vicepresidente de operaciones, se asegura de que todo funcione sin el menor tropiezo tras bambalinas. Justo ahora Apple es una empresa exitosa, pero enfrenta los problemas comunes de todas las organizaciones maduras, las cuales han tenido que pasar por periodos de revitalización, de lo contrario entrarán en declive.



**Figura 10. Ciclo de vida de la organización**

Fuente: (Herrscher, 2009)

### 2.2.2 TEORIA FRAMEWORK 7S DE MCKINSEY

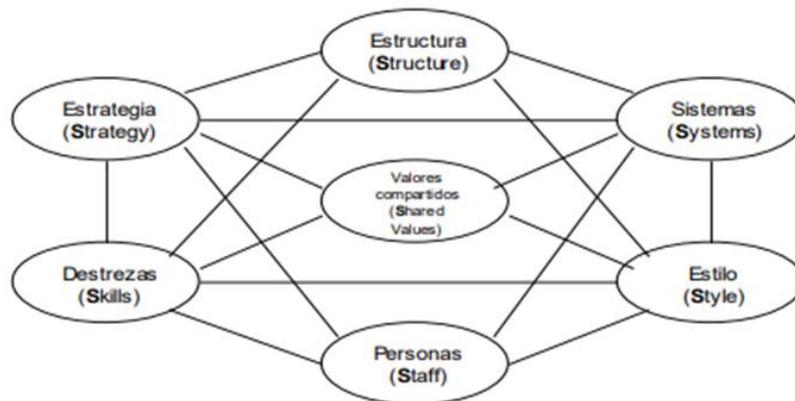
El modelo propuesto por estos dos renombrados consultores se basa en un estudio realizado por ambos en relación a la excelencia en los negocios estadounidenses. Sus postulados se basan en las creencias de la existencia de una correlación entre culturas corporativas fuertes y desempeño organizacional, y de la capacidad de la cultura de la organización de ser fortalecida por los gerentes. Su libro "En busca de la excelencia" es uno de los libros más populares y ha sido considerado quizás como el best-seller más alabado y a la vez más criticado de los últimos 20 años en el ámbito de la teoría organizacional y la administración.

En el mismo, hablan de su experiencia de consultoría en McKinley & Co., localizada en los Estados Unidos de Norteamérica, donde estudiaron la excelencia en 62 compañías –definida la excelencia por ellos como las “grandes compañías que no cesan de innovar”, y donde, conjuntamente con un grupo de especialistas en comportamiento organizacional, trataron de identificar generalidades a partir de lo que aparentemente hacen las compañías excelentes y

sustentar sus observaciones con una teoría social y económica. A partir del modelo de Pascale & Athos desarrollaron un set de conceptos para centrarse en lo que ocurre en el proceso de organización. Es así como el resultado de su investigación les llevó al modelo estructural llamado el “Framework 7-S de McKinsey”.

Resulta interesante que aun cuando el modelo no presta ninguna atención especial al fenómeno de la cultura organizacional, el hecho de que los valores compartidos sean el centro que de algún modo gobierna la organización y alrededor de los cuales se edifican los demás elementos, de algún modo deja implícita que la cultura organizacional es la que articula la organización. Aun cuando en ninguna parte del libro, dan una definición de la cultura organizacional, es posible interpretar que, en su visión, limitan la amplitud del concepto a los valores compartidos, significados compartidos, principios guías, creencias básicas, etc., términos que son utilizados en forma sinónima a través de su trabajo.

Ellos proponen un rol central para los valores compartidos (shared values), en el sentido de que los elementos “duros” (hard) – estructura, estrategias y sistemas - y los elementos “suaves” (soft) - staff, estilo y habilidades - se ajustan unos con otros en función del contenido de los valores compartidos.



**Figura 11. Framework 7S de McKinsey**

Fuente: (Gomez & Rodriguez, 2001)

La estrategia (strategy) corresponde a los planes que las organizaciones tienen para distribuir los recursos disponibles en el proceso de obtener las metas que se definen. La estructura puede ser descrita como aquello que refleja el organigrama organizacional. Los sistemas (systems)

corresponden a los procedimientos y rutinas existentes en la organización. El staff es el conjunto de rasgos característicos del personal de la organización. Las habilidades (skills) son las capacidades, habilidades y destrezas que tiene el personal clave. El estilo (style) corresponde al modo característico de uso del poder y la autoridad en la organización. Sobre la base del modelo, Peters & Waterman desarrollaron un set de ocho atributos que caracterizan todas las compañías excelentes e innovadoras de los Estados Unidos de Norteamérica;

1ro. Una distorsión para la acción: Son analíticas en la forma en que abordan la toma de decisiones, pero no pasa de ahí. No se apoyan en la información formal ni en los sistemas de control, sino que más bien favorecen la experimentación.

2do. Cercanía con el cliente: Regularmente escuchan a sus clientes de quien obtienen muchas de sus mejores ideas sobre productos.

3ro. Autonomía y emprendimiento: Fomentan los líderes y los innovadores en toda la organización. Apoyan la toma de riesgos práctica e incentivan la competencia interna.

4to. Productividad a través de la gente: Tratan a los miembros ordinarios de la organización como una fuente básica de ganancias en calidad y productividad.

5to. Motivados por el valor, lo logrado: La filosofía básica de todos los participantes tiene mucho que ver con sus logros en función de un entendimiento claro y compromiso con un sistema de valores, más que con los recursos económicos, los desarrollos tecnológicos, la estructura organizacional o los sistemas de control.

6to. Se mantienen en un asunto: No desean convertirse en conglomerados. Se mueven principalmente a través de diversificación generada a nivel interno.

7mo. Formas simples, poco staff: Aún con su tamaño, las formas y sistemas estructurales subyacentes son simples. Los niveles top de staff no son gruesos (menos de 100 personas en el staff corporativo completo para organizaciones que manejan, por ejemplo, multi billones de dólares).

8vo. Propiedades simultáneamente sueltas – firmes: Son tanto centralizadas como descentralizadas. Descentralizadas en autonomía, pero centralizadas en los valores centrales como calidad, confiabilidad, acción, retroalimentación rápida y comunicación informal regular.

El gran aporte del estudio de Peters & Waterman está primero, en la operacionalización del modelo de Pascale & Athos y segundo, en la idea de que la excelencia organizacional yace en la creación de un sistema de valores simples, claros y no sólo compartido por todos, sino internalizado como lo más importante, y complementado con una buena estructura y manejo de lo básico. Este texto es una síntesis y actualización de parte de la Tesis doctoral de Gómez, Carlos (1997) *Chilean Organisational Culture*, The University of Liverpool, U.K. Tesis no publicada.

### 2.2.3 TEORÍAS FINANCIERAS

Para efectos de este estudio se aplicó un análisis sobre los estados financieros de la empresa, tomándose en cuenta los ingresos de la compañía de los últimos 5 años, un análisis de las razones financieras tales como: Medición para pagar pasivos corrientes, razón financiera de medición para vender inventarios y cobrar, razón financiera de medición para pagar las deudas a largo plazo y por último la razón para la medición de la rentabilidad de la empresa.

El análisis financiero consiste en la separación de los elementos de un estado financiero, con el fin de examinarlos críticamente y conocer la influencia que cada uno de ellos ejerce sobre los fenómenos que el estado financiero expresa. El análisis no consiste únicamente en la aplicación de fórmulas o porcentajes, con los cuales se obtiene un índice dado. Lo importante es la interpretación del valor de dicho índice. Con el fin de estar en posibilidad de identificar si el indicador es adecuado, es alto o bajo u óptimo, se requiere una base o un parámetro de comparación. En este sentido, toma gran importancia el concepto de interpretación, el cual podemos definir como la explicación, deducción o conclusión que se obtiene como consecuencia del análisis y estudio de los estados financieros de una entidad económica. Sin la interpretación, el conocimiento que se obtenga de las deficiencias o aciertos de la organización será únicamente descriptivo, señalando en su caso sólo la situación problemática, más no definirá las posibles relaciones causales que nos permiten identificar y corregir las desviaciones que impiden alcanzar mayores niveles de rendimiento. En síntesis, el análisis sólo es un medio para poder conocer la situación financiera y

los resultados de operación de una empresa u organización. Lo importante es la interpretación que se haga de ellos, con el propósito de emitir un juicio que permita llevar a cabo una adecuada y oportuna toma de decisiones. (Vargas Carbacho, 2003)

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Antonio Machado indica que “Los conceptos son de todos y se nos imponen desde fuera; las intuiciones siempre son nuestras. Antonio Machado (1875-1939) Poeta y prosista español.

Este es un estudio que se realizó para la empresa Inforum, por eso es necesario conceptualizar la palabra estudio el cual tiene como finalidad la búsqueda del conocimiento respecto a la realidad y buscar soluciones a las dificultades que se presentan en un momento y situación determinada. La mayoría de las investigaciones van enfocadas a la resolución de problemas tanto relacionados con los hechos sociales o personales, como relacionados con la metodología del desarrollo de la investigación, por lo que es de vital importancia el control y análisis del proceso en sí, como de los problemas que durante su desarrollo se presenten. Es decir, la investigación es un proceso sistematizado a través del cual se van adquiriendo nuevos conocimientos que son sometidos a estudio para confirmar teorías e hipótesis. (Peinado, 2015)

De donde proviene el nombre Inforum es la conjunción de dos palabras: información y Forum ya que creemos firmemente que es la información la que democratiza el conocimiento y hace confluir las fuerzas de la creatividad y ejecución para lograr empresas más ágiles, mejor preparadas y más competitivas. (INFORUM, 2019)

Software: El software de computadora es el producto que construyen los programadores profesionales y al que después le dan mantenimiento durante un largo tiempo. Incluye programas que se ejecutan en una computadora de cualquier tamaño y arquitectura, contenido que se presenta a medida que se ejecutan los programas de cómputo e información descriptiva tanto en una copia dura como en formatos virtuales que engloban virtualmente a cualesquiera medios electrónicos. La ingeniería de software está formada por un proceso, un conjunto de métodos (prácticas) y un arreglo de herramientas que permite a los profesionales elaborar software de cómputo de alta calidad. (Pressman, Campos Olguín, Enríquez Brito, Villegas Quezada, & Ferro Castro, 2010)

SAP: SAP: Es un programa informático de gestión empresarial que nació en Alemania en los años 70's y cuyas potencialidades y aplicaciones llegan hasta nuestros días.

Como software no sólo se queda en su vertiente informática, sino que es tan potente que podríamos decir que es un sistema, una tecnología para gestionar los recursos de la empresa al más alto nivel.

Si tuviéramos que definir qué es SAP diríamos que es un software ERP (Enterprise Resource Planning), que permite planificar y gestionar los recursos de todas las áreas de la empresa: desde logística a contabilidad, pasando por el departamento comercial y de marketing, finanzas, producción, gestión de proyectos, de la calidad, mantenimiento o dirección y administración general (Ibarra, 2018) SAP Business One: es un ERP dirigido a pequeñas y medianas empresas. Integra las partes básicas para la gestión de un negocio y se dedica a mejorar la productividad y el rendimiento de la empresa.

SAP Business One es una de las soluciones ERP de SAP más accesibles para todo tipo de empresas, pues integra los procesos básicos para gestionar un negocio. Aunque principalmente diseñado para Pymes, SAP Business One se adapta al crecimiento de la empresa y puede ampliarse según se vaya necesitando. Su escalabilidad es una baza que no todos los ERP del mercado, como Microsoft Dynamics u Oracle ERP, incluyen como una posibilidad. Por ello, SAP Business One es una herramienta ERP que puede ayudar a empresas de rápido crecimiento, optimizando sus procesos y el rendimiento de los datos (INFORUM, 2019).

ERP: (Enterprise Resource Planning), que permite planificar y gestionar los recursos de todas las áreas de la empresa: desde logística a contabilidad, pasando por el departamento comercial y de marketing, finanzas, producción, gestión de proyectos, de la calidad, mantenimiento o dirección y administración general (INFORUM, 2019).

Consultoría de implementación: Es análisis, importante porque te dirá dónde se encuentra tu empresa, cuál es el rendimiento, y cuáles son los puntos críticos, permitiéndole conocer conscientemente las necesidades mínimas de tu empresa en relación a la gestión y control,

planificación y administración, sabiendo así los requerimientos que debes exigir al implementar un ERP. (Microtech, 2019)

Plan de negocios: El plan de negocios es una descripción detallada del negocio que se quiere emprender, es un proyecto dinámico en el que se describe cómo se va a operar y desarrollar dicho negocio durante un período determinado. (GestioPolis, 2001)

Se definen el crecimiento empresarial como el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo según el cual la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos; [...] para ello realiza cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas, [...] ante lo cual todo debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que [...] a través de dicho proceso permite obtener una competitividad perdurable en el tiempo. (Aguilera Castro, 2010)

Fortalecimiento: Esta estrategia se orienta a fortalecer la competitividad en las empresas y propiciar la formación de nuevas empresas que desde su inicio contemplen estándares de calidad, servicios y productividad de clase mundial, para que en estos casos puedan insertarse de manera eficiente en las cadenas productivas y participen con éxito en cualquier mercado (FCA de la UNAM, 2012)

## 2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para efectos de la investigación a nivel interno de la compañía Inforum se diseñó un instrumento el cual será aplicado a través de una encuesta, misma que tiene el fin de identificar los puntos de vista de los encuestados para efectos del análisis necesario en este estudio.

### 2.4.1. ESCALA DE LIKERT

Es un grupo de ítems o enunciados, la mitad de los cuales son afirmaciones favorables a un objeto de actitud y la otra mitad son desfavorables. Al grupo de sujetos al que se le aplica la escala, se le pide indicar el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a cada afirmación. Corrientemente

las opciones de respuesta son cinco: muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo o muy en desacuerdo. A las opciones de respuesta se les asigna un número de manera que las actitudes más favorables tengan las puntuaciones más altas (4 o 5) mientras que los individuos con las actitudes menos favorables (o más desfavorables) tengan las puntuaciones más bajas (1 o 2). La puntuación total de un sujeto en la escala es la suma de los números correspondientes a las respuestas. (Hernández Rodríguez, 2004)

Categorizadas (politómicas): “Ofrecen diversas posibilidades alternativas de respuesta cuyos matices son fijados” (López-Roldán & Fachelli, 2015, p.130).

#### 2.4.2. CONFIABILIDAD POR COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH

Este tipo de confiabilidad requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la consistencia de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento. Proceso de validación de instrumentos (Alfa de Cronbach.) (Weiss & López Velasco de Faubert, 1995)

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Dada la formulación del marco teórico como base fundamental de la investigación, se procede a ingresar a este nuevo capítulo en el cual se determina las metodologías, los procedimientos y las técnicas que se aplicarán en el desarrollo correcto del trabajo de investigación. De esta manera se determina cual es la metodología más indicada para analizar el fortalecimiento y crecimiento sostenible a nivel administrativo y financiero para la empresa Inforum.

### 3.1 CONGUENCIA METODOLOGICA

En esta sección se demuestra la relación entre el marco teórico y el planteamiento del problema con las variables correspondientes para poder estructurar esta investigación de una manera eficaz.

#### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz pretende resumir el proceso del planteamiento del problema, las preguntas de investigación, la hipótesis, y las variables dependientes e independientes con lo que se genera una vista más amplia de la investigación, tal y como se muestra en la Tabla Metodológica.

**Tabla 2. Matriz Metodológica**

Problema	Pregunta de investigación	Objetivo		Variables	
		General	Específico	Independiente	Dependiente
¿Qué aspectos deben considerarse para asegurar el fortalecimiento y crecimiento sostenible a nivel administrativo y financiero de la empresa INFORUM en San Pedro Sula?	¿Cuáles son los recursos administrativos para analizar en este estudio?	Determinar qué aspectos deben considerarse asegurar el fortalecimiento y crecimiento sostenible a nivel administrativo y financiero de la empresa INFORUM en San Pedro Sula	Establecer qué recursos administrativos se deben analizar en este estudio.	Administrativo	Fortalecimiento y crecimiento
	¿Cuáles son los recursos financieros para analizar en este estudio?		Identificar qué recursos Financieros se deben analizar en este estudio.	Financiero	

### 3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Condición para poner a prueba una hipótesis, la cual exige que esté formulada con claridad, de tal forma que a partir de ella se pueda efectuar la deducción, estableciendo claramente la relación de las variables, las implicaciones de las relaciones establecidas y la descripción clara de los índices que han de utilizarse.

El proceso lógico en la operacionalización de una variable requiere de los siguientes pasos:

- 1) Definición nominal de la variable a medir.
- 2) Definición real: enumeración de sus dimensiones.
- 3) Definición Operacional: Selección de Indicadores (Tamayo, 2004)

**Tabla 3. Matriz de operacionalización de la variable independiente administrativo y financiero**

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Tipo	Técnica				
	Conceptual	Operacional											
Variables Independientes	Administrativo	La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad (Luis Uribe Monck Galindo y José García Martínez)	Es el uso de los recursos de la empresa Informam de manera adecuada para el logro de sus objetivos	Elementos Duros	Valores Compartidos	¿Que tanto se identifica usted con los valores de la empresa?	Responsabilidad	Demasiado Mucho Neutral Casi Nada Nada	Eleccion unica, politómicas y eleccion Multiple, Escala de Likert	Personal Informam			
							Excelesencia	Demasiado Mucho Neutral Casi Nada Nada					
							Integridad	Demasiado Mucho Neutral Casi Nada Nada					
							Respeto	Demasiado Mucho Neutral Casi Nada Nada					
								Estructura	¿Considera que la compensación que recibe es acorde a su rendimiento y aportaciones dentro de la empresa?	Totamente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	Escala de Likert	Eleccion unica, politómica,	Personal Informam
								Sistemas (Procedimientos)	¿Qué nivel de importancia le otorgaría al hecho que Informam implemente un sistema de políticas y procedimientos?	Muy importante Importante Neutral Poco importante No es importante	Escala de Likert	Eleccion unica, politómica, Escala de Likert	Personal Informam
								Estrategia	¿Qué nivel de inspiración le produce la misión y el propósito de la organización?	Muchísimo Mucho Neutral Casi nada Nada	Escala de Likert	Eleccion unica, politómica, Escala de Likert	Personal Informam
							Elementos Blandos	Staff (Características del personal)	¿Con qué frecuencia considera que sus aportes contribuyen a un adecuado ambiente laboral?	Muy frecuentemente Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca	Escala de Likert	Eleccion unica, politómica, Escala de Likert	Personal Informam
								Habilidades	¿Qué tanto considera que sus habilidades impactan positivamente el desempeño de su puesto de trabajo actual?	Muchísimo Mucho Neutral Casi nada Nada	Escala de Likert	Eleccion unica, politómica, Escala de Likert	Personal Informam
			Estilo (liderazgo)	¿Cómo calificaría el estilo de liderazgo que actualmente se gestiona en Informam (honrar, representa para los colaboradores un ejemplo a seguir)?	Muy bueno Bueno Neutral Malo Muy malo Muchísimo	Escala de Likert		Eleccion unica, politómica, Escala de Likert	Personal Informam				
			Valores Compartidos	¿Qué nivel de congruencia existe entre el ambiente laboral y la cultura organizacional de la empresa?	Mucho Neutral Casi nada Nada	Escala de Likert		Eleccion unica, politómica, Escala de Likert	Personal Informam				
	Financiero	Se entiende como el conjunto de actividades y decisiones administrativas que conducen a una empresa a la adquisición y financiamiento de sus activos fijos (terreno, edificio, mobiliario, etc.) y circulante efectivo, cuentas y efectos por cobrar, etc. (Cañete, 2013, p. 13)	Todo lo relacionado a llevar los controles y mediciones necesarios para volver a la compañía Informam cada día mas rentable	Ingresos	<b>Se aplica el análisis de Ingresos</b>								
Razones Financieras				<b>Se aplica análisis de Razones Financieras</b>									

**Tabla 4. Matriz de operacionalización de variables dependientes fortalecimiento y crecimiento**

Variable dependiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Tipo	Técnica
	Conceptual	Operacional							
Fortalecimiento	Esta estrategia se orienta a fortalecer la competitividad en las empresas y propiciar la formación de nuevas empresas que desde su inicio contemplen estándares de calidad, servicios y productividad de clase mundial, para que en estos casos puedan insertarse de manera eficiente en las cadenas productivas y participen con éxito en cualquier mercado.	Crear un entorno en la que la empresa permita sobrevivir adversidades y cumplir con sus metas.	Factor Externos	Control (delegación)	¿Cómo calificaría el establecimiento de las funciones en cada puesto de trabajo dentro de la empresa?	Muy Bueno Bueno Neutral Malo Muy Malo	Escala de Likert	Elección única, polítonica, Escala de Likert	Personal Informum
				Sistemas Internos (Trámites burocráticos)	Si considera que hay mucha burocracia a lo interno de la Compañía, por favor indicar en qué departamento.	Administración RRHH Contabilidad Soporte Consultoría	Demasiado Mucho Neutral Casi Nada Nada Demasiado Mucho Neutral Casi Nada Nada Demasiado Mucho Neutral Casi Nada Nada	Elección única, polítonica, Escala de Likert	Personal Informum
Crecimiento	Blázquez, Dorla y Verona (2005, p. 172) definen el crecimiento empresarial como "el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo según el cual la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos [...] para ello realiza cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas, [...] ante lo cual todo debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que [...] a través de dicho proceso permita obtener una competitividad perdurable en el tiempo".	Capacidad de flexión de un nivel a otro superior a una compañía.	Factor Interno	Liderazgo	¿Cómo evaluaría el proceso de Onboarding en Inform Honduras?	Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy Malo	Escala de Likert	Elección única, polítonica, Escala de Likert	Personal Informum
				Trabajo en equipo	¿Cree que el apoyo entre equipos de la organización permite el desarrollo organizacional?	Totalmente de acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	Escala de Likert	Elección única, polítonica, Escala de Likert	Personal Informum
				Creatividad	¿La empresa promueve o incentiva su creatividad personal?	Muy frecuentemente Frecuentemente Ocasionalmente Poco Nunca	Escala de Likert	Elección única, polítonica, Escala de Likert	Personal Informum
				Modernización	¿Cree que Inform Honduras actualmente tiene una orientación a la Innovación y Modernización?	Muchísimo Mucho Neutral Casi nada Nada	Escala de Likert	Elección única, polítonica, Escala de Likert	Personal Informum
				Medición	¿Con qué frecuencia se discuten los Estados Financieros por los directores financieros a nivel nacional y regional?	Muy frecuentemente Frecuentemente Ocasionalmente Poco Nunca	Escala de Likert	Elección única, polítonica, Escala de Likert	Personal Informum

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En esta sección se abordaron los aspectos relacionados al enfoque y el método que se desarrollaron para la recolección de los datos que sirvió de base para contestar las preguntas de investigación y la aceptación o rechazo de la hipótesis planteada.

En cuanto al enfoque se refiere a la orientación que se le dio a la investigación científica y de los cuales existen varios tipos de enfoques, el cuantitativo, el cualitativo y el mixto. Para esta investigación específica se hizo uso del enfoque cuantitativo para así poder dar respuesta al problema planteado, ya que lo que se pretende es poder generalizar los resultados de esta investigación.

Al revisar el concepto de método este significa el camino a través del cual se alcanza un objetivo. Equivale a procedimiento. ¿Cuáles son los procedimientos que realizamos para encontrar la verdad en la práctica de la investigación científica? .(Tenorio, 1989)

Esta investigación se realizó en las oficinas de la empresa Inforum en San Pedro Sula y se aplicó a los 15 colaboradores de dicha oficina por ende su tipo de muestra es finita.

Basándose en el análisis numérico y los datos estadístico, el enfoque de la investigación es cuantitativo, su diseño es no experimental ya que no se llevó a cabo ningún experimento en el análisis con un estudio transversal porque solo se realizó una sola vez.



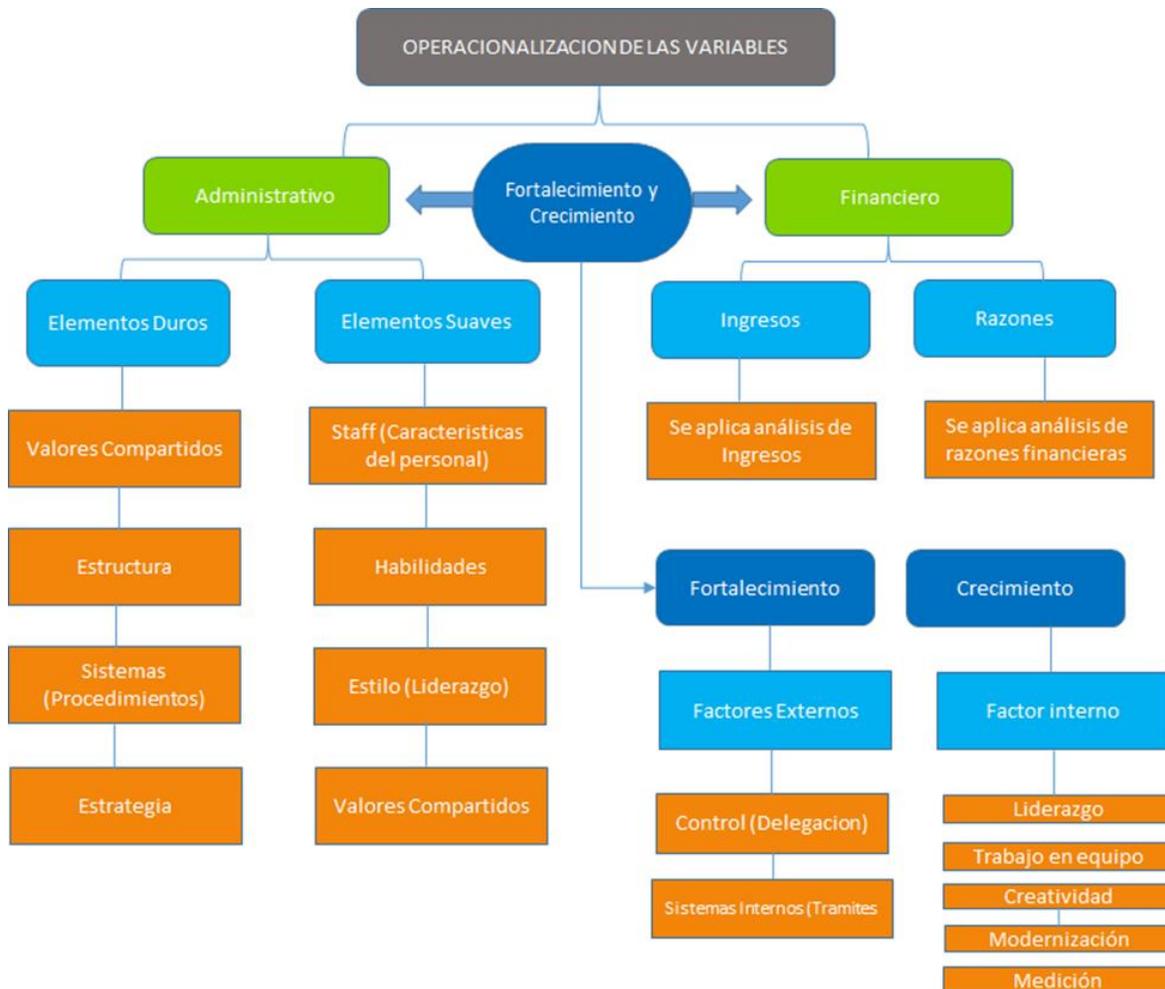
**Figura 12. Diseño de la investigación**

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El término “Diseño” “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee, es decir el plan de acción a seguir en el trabajo de campo, de manera práctica y concreta debe responder a las preguntas que se han planteado, y cumplir los objetivos” (Gómez, 2006, p. 85).

“La investigación seguirá una estrategia no experimental transversal, definida como la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 151).

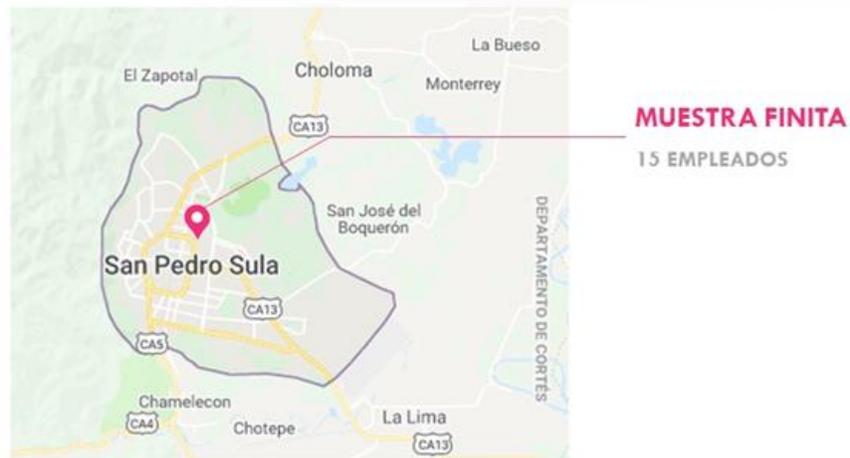


**Figura 13. Operalización de las variables**

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.1. POBLACIÓN

Se llama población al universo o conjunto de elementos que van a ser observados en la realización de un estudio, cada elemento en la población es conocido como unidad estadística, atendiendo el número de elementos que la componen esta puede ser finita o infinita. Aun en los casos de poblaciones finitas la población es tan grande que todos sus elementos no pueden ser observados (Sabadías, 1995). La población para este estudio fue finita porque se realizó a todos los empleados de la empresa Inforum en sus operaciones de San Pedro Sula.



**Figura 14. Muestra de empleados**

### 3.4 TÉCNICAS O INSTRUMENTOS

En este apartado se detalló la técnica de investigación a ser utilizada, el instrumento que se aplicó para la recolección de los datos que ayuden a cumplir los objetivos y responder las preguntas de investigación, así como también los métodos que se utilizaran para la aplicación del instrumento de investigación.

#### 3.4.1 INSTRUMENTOS

Las técnicas e instrumentos permiten captar información válida y confiable para que las hipótesis puedan someterse a prueba según los cánones de la investigación científica. (Rojas Soriano, 2008)

El instrumento que se utilizó en la investigación es el cuestionario, el cual consiste en una serie de preguntas basadas en las variables de investigación las cuales proporcionó la información necesaria para contestar las preguntas de investigación. El cual se aplicó de manera autoadministrado.

### 3.4.1.1 ALFA CRONBACH

**Tabla 5. Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	12	80,0
	Excluido <sup>a</sup>	3	20,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,760	11

### 3.4.2 CUESTIONARIO

El Cuestionario o instrumento consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo: datos generales opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio. (Rojas Soriano, 2008)

En base a lo que anota Rojas Soriano, el cuestionario se aplicó a todos los empleados de Inforum formulando las preguntas necesarias que apoyen el estudio, tanto a nivel administrativo y financiero de la empresa Inforum, presentando las respuestas en escala de likert para poder obtener su percepción de manera individual.

### 3.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Jany Castro (2000) Menciona que “la hipótesis significa la conjetura sobre el valor de una variable o la relación entre dos o más variables. Es el resultado de las dudas de la empresa sobre el tema de investigación”.

#### 3.5.1 HIPÓTESIS

H1: El factor que incide en el crecimiento y fortalecimiento de la empresa Inforum en San Pedro Sula es la actual estructura administrativa.

H0: El factor que incide en el crecimiento y fortalecimiento de la empresa Inforum en San Pedro Sula no es la actual estructura administrativa.

#### 3.5.2 ENCUESTAS

Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan. 2. f. Indagación o pesquisa. Real Academia Española. Según lo indicado por la Real Academia Española se emplearon las encuestas en este estudio con el objetivo de identificar los aspectos a considerar para que Inforum pueda asegurar su fortalecimiento y crecimiento sostenible tanto a nivel administrativo como financiero.

### 3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

Una vez definida la situación de partida y los objetivos de la investigación, el siguiente paso es planificar el proceso de búsqueda de información. Las fuentes de información pueden ser secundarias y primarias:

#### 3.6.1 PRIMARIAS

Montoya & Aguilar (2011) citando a Buonacore, 1980 define a las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros,

monografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano. Incluye la producción documental electrónica de calidad.

La fuente primaria de investigación para este estudio fue a través de la aplicación de encuestas, las cuales se emplearon a todo el personal que labora en Inforum a la fecha, considerando todos sus niveles jerárquicos y a todas las áreas de la organización.

### 3.6.2 SECUNDARIAS

Sandrone (2016) citando a Bounocore, 1980 las define las fuentes de información secundarias como aquellas que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados”. Se utilizó una gran cantidad de fuentes secundarias, que son la parte fundamental de este documento, como ser: libros, páginas web, revistas y noticias

Las fuentes secundarias utilizadas en el presente estudio, en su mayoría se encuentran reflejados en los escritos de este documento, los cuales fueron recolectados de diversas fuentes como ser: libros, páginas web, revistas, periódicos, noticias, entrevistas, tesis de post grado de Unitec relacionadas.

### 3.6.3 LIMITACIONES DE ESTUDIO

Como todo trabajo de este nivel de estudio de postgrado el cual conlleva un grado especial de complejidad, en este estudio se presentaron varios retos los principales retos:

- 1) Factor tiempo el cual hizo que se acelerarán cada una de las etapas del estudio a manera de poder dar cumplimiento en el tiempo de 10 semanas y en la forma solicitada, tomando en cuenta que este fue un trabajo adicional a la parte laboral del equipo.
- 2) Factor político que atravesó el país durante este periodo de tiempo por las huelgas de los manifestantes del área médica y educativa, esto vino a detener algunas acciones planificadas con los avances del proyecto.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS**

“El análisis de datos es un proceso de inspeccionar, limpiar, transformar, y realizar reflexiones sobre los datos con el objetivo de resaltar información útil, lo que sugiere conclusiones, y apoyo a la toma de decisiones” (Sánchez Martínez & Instituto de Mayores y Servicios Sociales (España), 2007, p. 69). A continuación, se exponen los resultados de la investigación:

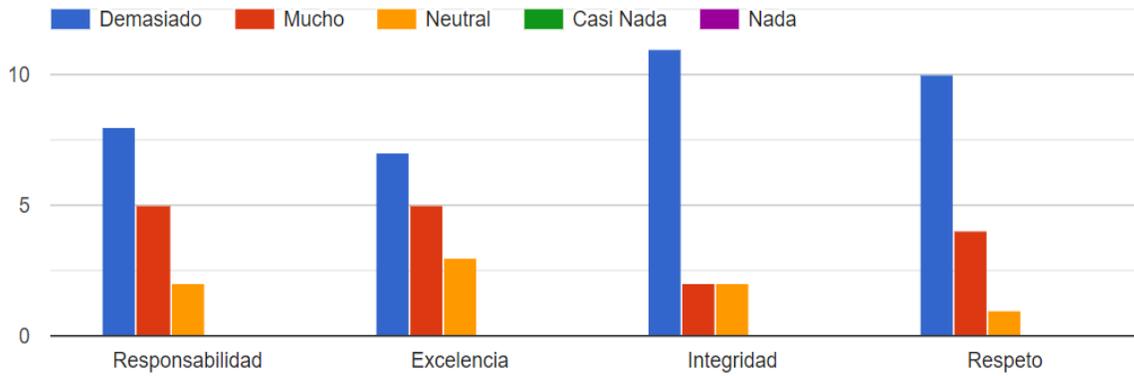
### **4.2 ANÁLISIS DE LA VARIABLE ADMINISTRATIVO**

Para Idalberto Chiavenato la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". Chiavenato sigue indicando que la tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo (Chiavenato, Fuentes Chávez, Montaña Serrano, & Moreno Acuña, 2006). En base a ello se puede indicar que una buena administración es crucial para toda empresa que busca el éxito y el cumplimiento del logro de sus objetivos, ejemplo de esto se encuentra reflejado en empresas en la misma área tecnológica que se han destacado por su buena gestión administrativa como ser; Apple, Google, Amazon, IBM y otras.

#### **4.2.1 DIMENSIÓN ELEMENTOS DUROS**

A partir del modelo de Pascale & Athos<sup>16</sup> se desarrollaron un set de conceptos para centrarse en lo que ocurre en el proceso de la organización. Es así como el resultado de su investigación les llevó al modelo estructural llamado el “Framework 7-S de McKinsey” y dentro de estos se encuentran los “Elementos Duros” en los cuales se proponen un rol central para los valores compartidos (shared values), y alrededor de ellos se encuentran los elementos “duros” (hard): estructura, estrategias y sistemas, también se encuentran los “Elementos Suaves” en los cuales

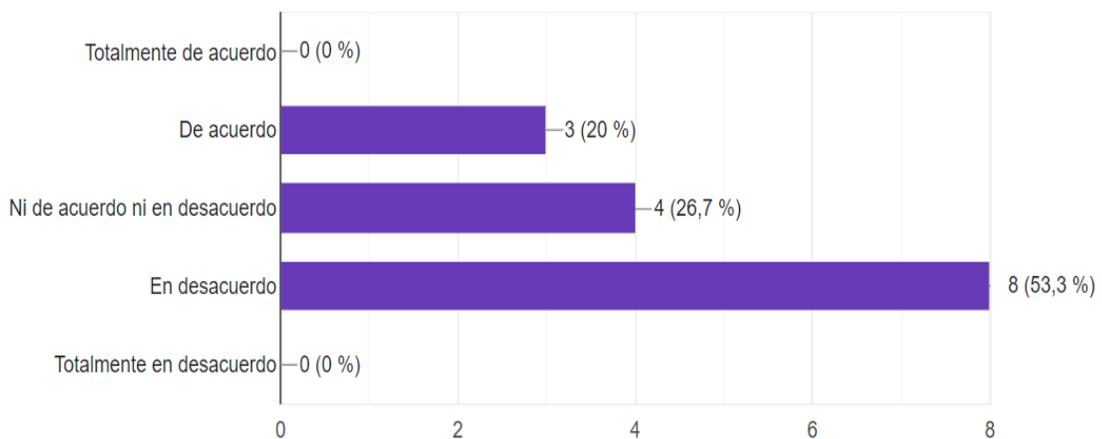
encontramos: Staff (Características del personal, habilidades, estilo (liderazgo) y siempre encontramos como parte central de estos los valores compartidos.



**Figura 15. Indicador de Valores Compartidos**

Fuente: Elaboración propia

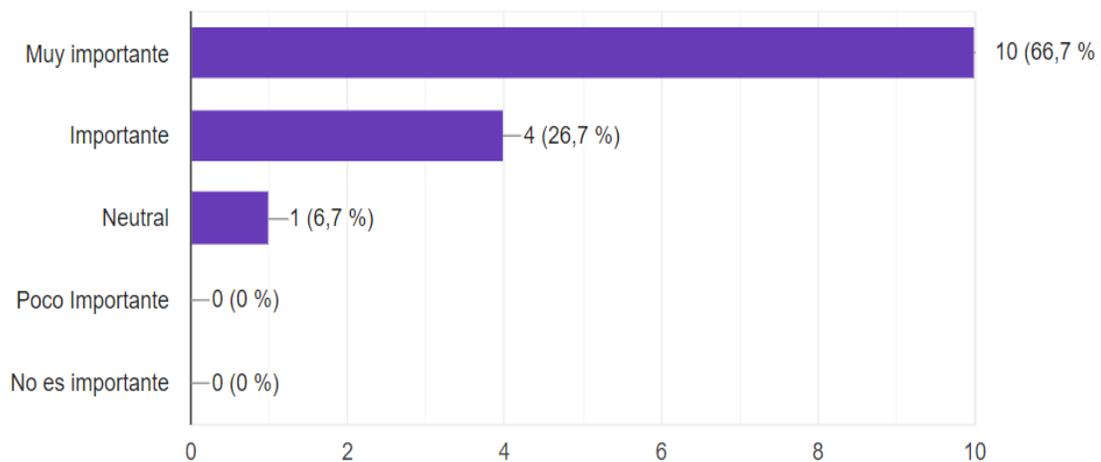
Los valores compartidos se vuelven de alguna manera la parte central en las organizaciones y esto hace que los demás elementos que la rodean se ejecuten y se estructuren alrededor de ellos, estos se vuelven como parte de la identidad tanto de la empresa como de las personas que laboran en ellas y según el análisis de estos elementos dentro de Inforum podemos ver que hay una alta identificación con los valores de la empresa.



**Figura 16. Indicador de Estructura**

Fuente: Elaboración propia

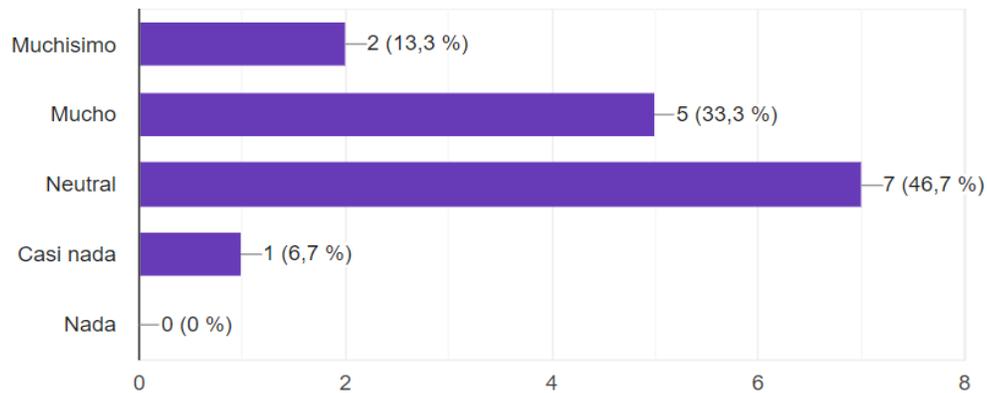
En cuanto a la estructura actual con la que cuenta la compañía fue necesario medir la aportación individual y el rendimiento que estos pueden autocalificar en función a la estructura de salarios recibidos actualmente para poder medir su motivación, dicho análisis arrojó que el 53% de los empleados están desmotivados conforme a su remuneración, lo cual puede ser algo muy significativo para la empresa Inforum y esto puede afectar el aseguramiento de los objetivos de crecimiento de la compañía.



**Figura 17. Indicador de Sistemas (Procedimientos)**

Fuente: Elaboración propia

Con los sistemas o procedimientos nos referimos a las rutinas existentes en la organización que permiten de alguna manera mantener el orden, la estandarización y el control de los procesos para el cumplimiento de los objetivos de la compañía, según la encuesta aplicada el 66.7% indicó que es de muy alta relevancia en este momento para la empresa la creación de un manual de políticas y procedimientos para la compañía.

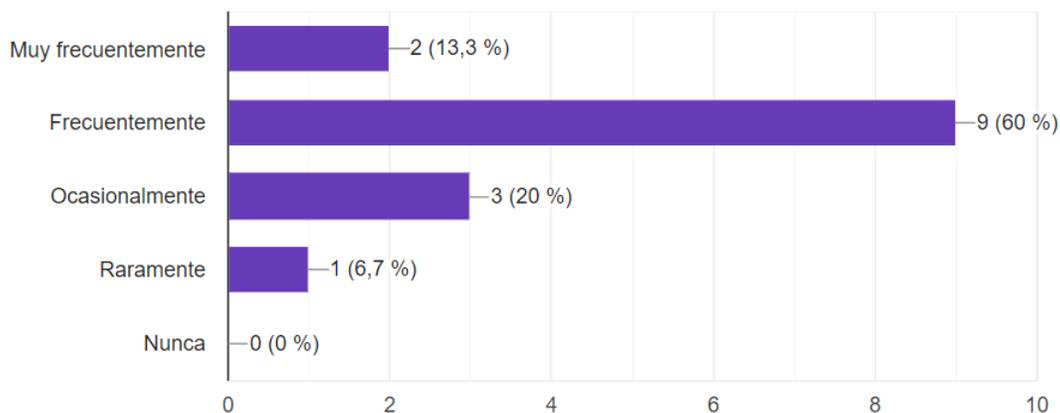


**Figura 18. Indicador de Estrategia**

Fuente: Elaboración propia

En toda empresa la estrategia persigue los planes que las organizaciones tienen para distribuir todos sus recursos disponibles, en el proceso de obtener las metas que se definen a un mediano plazo, para efectos de este estudio se muestra a un personal con un 46.7% de manera neutral frente a la inspiración que pueda tener este con la misión y el propósito de la empresa Inforum y a un 33.3% que indica que si tiene mucha inspiración.

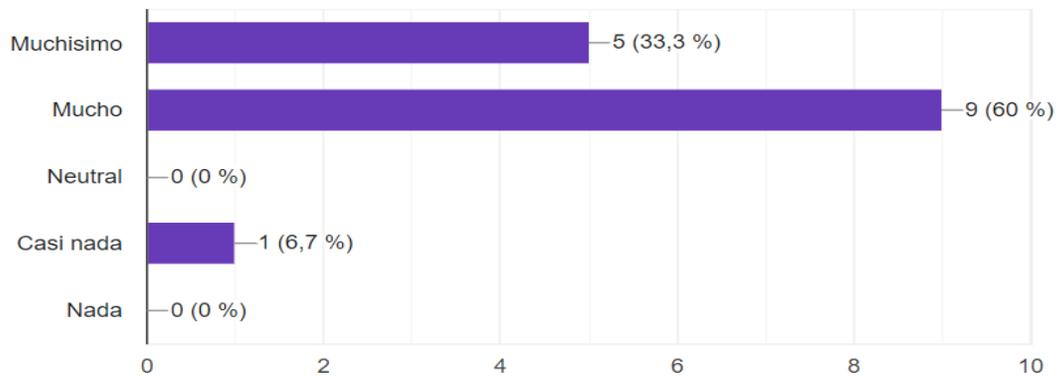
#### 4.2.2 DIMENSIÓN ELEMENTOS SUAVES



**Figura 19. Indicador Staff (Características del personal)**

Fuente: Elaboración propia

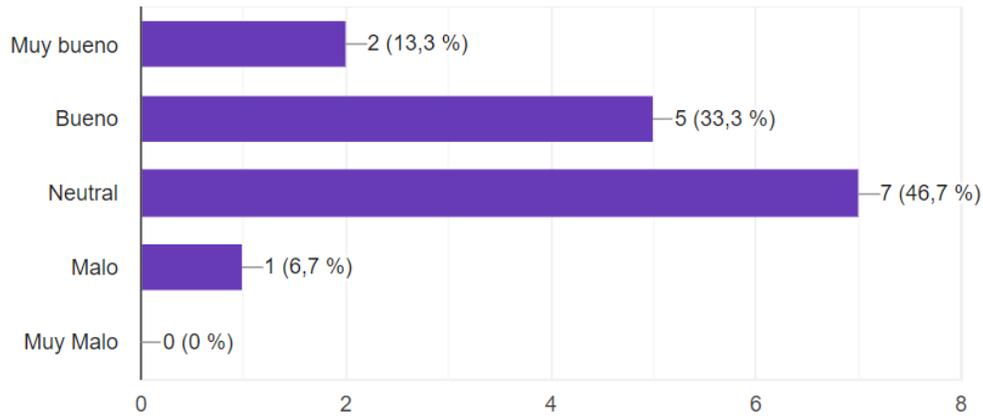
A nivel de personal se refiere al conjunto de rasgos característicos individuales que inciden en la organización, según el análisis muestra la frecuencia con la que indican los colaboradores que contribuyen en un buen ambiente laboral, la cual representa un 60% que lo hacen de manera frecuentemente y un 20% ocasionalmente siendo este último porcentaje una oportunidad para la empresa para orientar en una mejora el aporte individual.



**Figura 20. Indicador de Habilidades**

Fuente: Elaboración propia

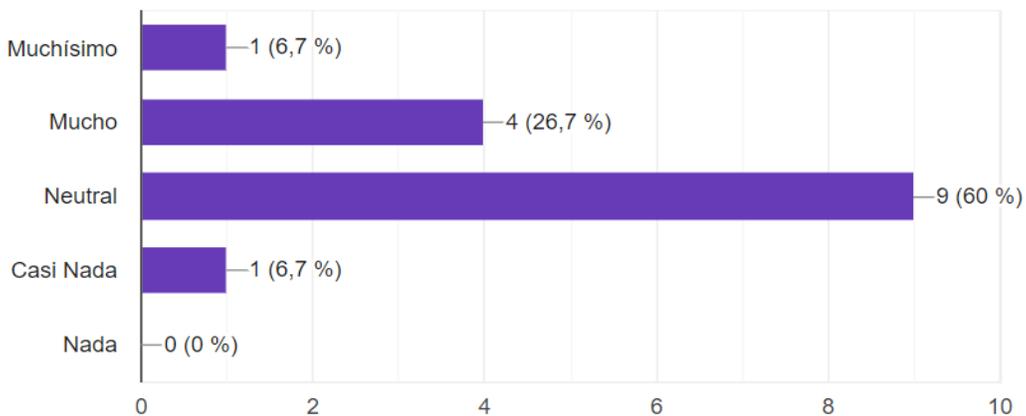
Las habilidades (skills) estas son las capacidades, habilidades y destrezas que tiene el personal clave de la compañía, midiendo el desempeño laboral y el impacto que este tiene de manera positiva en cada puesto de trabajo, se puede validar que el 60% de los colaboradores calificaron como mucho el impacto que sus habilidades tienen en sus puestos y solo el 33.3% con muchísimo, se debería de buscar revertir este porcentaje de manera que todos los colaboradores puedan estar en la escala de muchísimo para poder tener mejores beneficios empresariales.



**Figura 21. Indicador de Estilo (Liderazgo)**

Fuente: Elaboración propia

El estilo de liderazgo corresponde al modo característico de uso del poder y la autoridad en la organización, para este estudio muestran de manera neutral la percepción para con el liderazgo de la compañía con un 46.7% lo cual revela que para efectos de la mejora en el crecimiento de la compañía se debería de identificar el tipo de liderazgo a usar para permitir que esto eleve el nivel y pueda mejorar la calificación a bueno el cual a la fecha es de solo un 33.3%.



**Figura 22. Indicador de Valores Compartidos**

Fuente: Elaboración propia

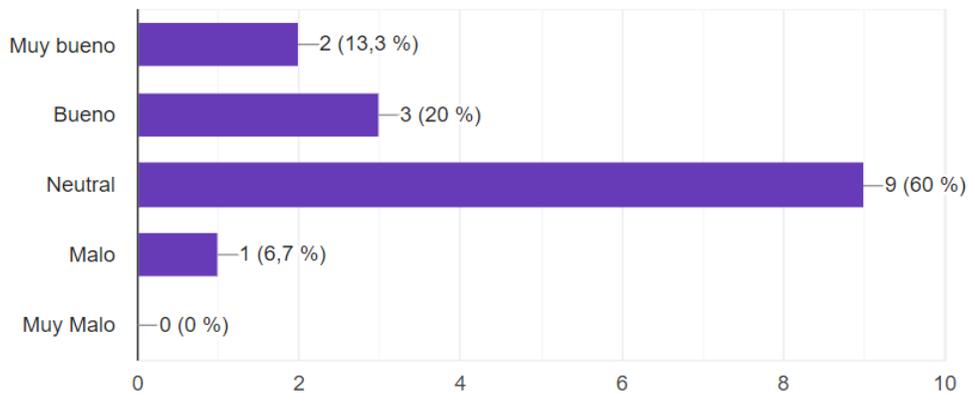
Al medir la congruencia que se vive entre el ambiente laboral y la cultura organizacional en la compañía se encontró que el 60% de los empleados, es decir más de la mitad de ellos calificaron que la congruencia se muestra de manera neutral, lo cual significa que no se ve reflejada del todo

en la vivencia de la cultura, es allí donde encontramos una gran oportunidad de mejora, para hacer que la cultura que la administración desea prevalezca.

#### 4.2.3 ANÁLISIS DE LA VARIABLE FORTALECIMIENTO

El fortalecimiento en las empresas resulta ser la búsqueda constante de la mejora continua de manera que esto le permite no solo el logro de sus objetivos si no también reinventarse y adaptarse a los cambios del entorno, todo esto para tener un crecimiento deseado. Es por ello que con este estudio una de sus principales variables dependientes del área administrativa y financiera es la búsqueda de ese fortalecimiento para la empresa Inforum.

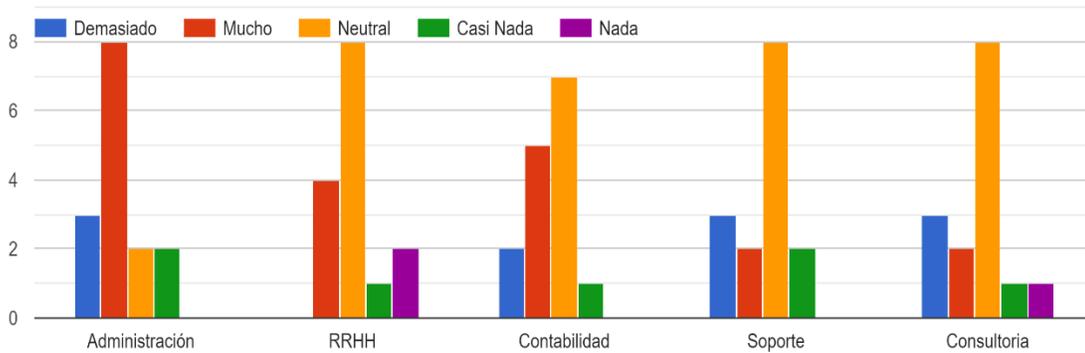
#### 4.2.4 DIMENSIÓN DE FACTORES EXTERNOS



**Figura 23. Indicador de Control (Delegación)**

Fuente: Elaboración propia

Siempre los gerentes en el nivel superior se quieren asegurar de que todas las partes de la organización estén coordinadas y avancen juntas. Es por ello que la organización debe encontrar los mecanismos para poder controlar y coordinar los departamentos sin una supervisión directa del nivel superior, según el planteamiento actual del establecimiento de funciones dentro de Inforum la mayoría del personal es decir el 60% lo cataloga de una manera neutral, y solo un 20% como bueno, habría que revisar el establecimiento de funciones y la ejecución actual si se está llevando a cabo tal cual se estableció.

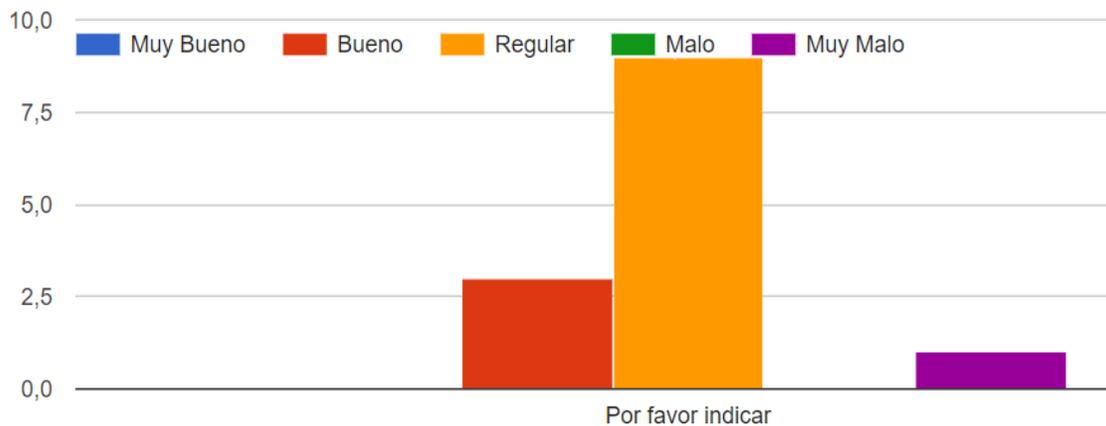


**Figura 24. Indicador de Sistemas Internos (Trámites Burocráticos)**

Fuente: Elaboración propia

En alguna medida los controles ayudan a las compañías a asegurar el cumplimiento de objetivos, siempre y cuando estos tengan un equilibrio y no pasen al extremo de asfixiar a la gente y hacer que estos no puedan tener iniciativa alguna por los protocolos de la compañía, para efectos de esta medición, se constató que los departamentos con más burocracia dentro de Inforum son la parte administrativa y de consultoría y en tercer lugar encontramos a contabilidad.

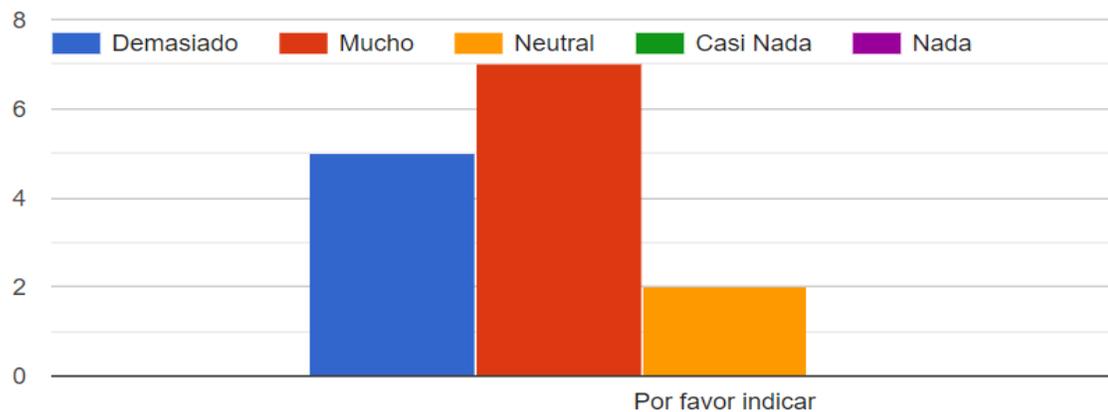
#### 4.2.5 DIMENSIÓN DE FACTORES INTERNOS



**Figura 25. Indicador de Liderazgo**

Fuente: Elaboración propia

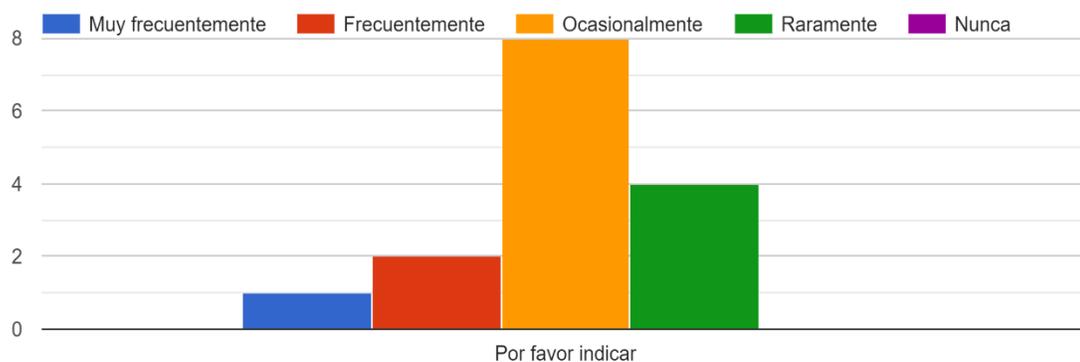
Como parte del comportamiento normal de una empresa en crecimiento las empresas van requiriendo más personal y como tal se deberá de asegurar de contar con un proceso de inducción (Onboarding) que permita orientar al nuevo integrante y asegurar que este pueda cumplir en un menor tiempo posible sus KPI's, la encuesta indicó que la opinión en su mayoría del proceso de ingreso es neutral, esto muestra hasta cierto punto una indiferencia, pudiendo tenerse un área de mejora.



**Figura 26. Indicador de Trabajo en equipo**

Fuente: Elaboración propia

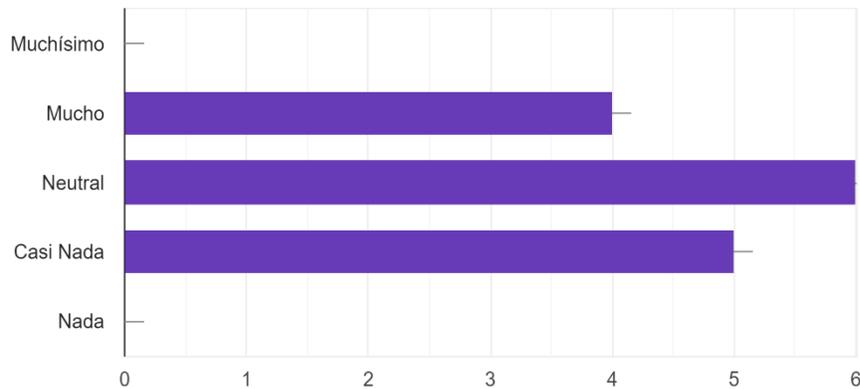
El trabajo en equipo permite la colaboración de todas las partes para los fines esperados, ayuda a la compañía a dar solución más fácilmente a las problemáticas y alcanzar objetivos más rápidamente es por ello que en Inforum se validó si para los colaboradores es de alta importancia el trabajo en equipo y se obtuvo una alta respuesta positiva, solo el 13% indico lo contrario.



**Figura 27. Indicador de Creatividad**

Fuente: Elaboración propia

La creatividad es algo que permite a las empresas ir creciendo y desarrollar nuevas formas de hacer negocios, también permite evolucionar la forma en que se hacen las cosas, al aplicar el instrumento podemos validar que en Inforum es poco el incentivo para permitirle a los colaboradores desarrollar la creatividad en sus puestos de trabajo, de hecho, podemos ver que la mayoría del personal indica que el incentivo en esto es ocasionalmente y muy raramente se promueve.

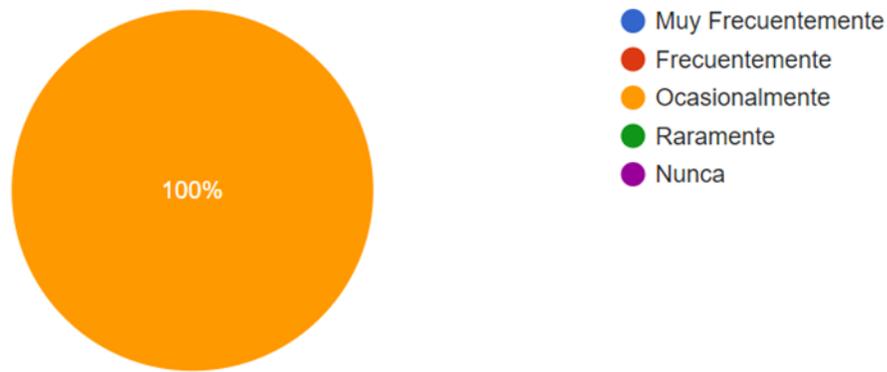


**Figura 28. Indicador de Modernización**

Fuente: Elaboración propia

Al ser Inforum una empresa en el medio tecnológico está casi que obligada a estar a la vanguardia con la innovación y modernización, según los datos recabados el 73% de los colaboradores indican que esta entre neutral y casi nada el nivel de desarrollo que tiene la empresa, siendo este un punto de oportunidad para la compañía.

Frecuencia con la que se discuten los Estados Financieros por los directores y personal financiero a nivel nacional y regional.



**Figura 29. Indicador de Medición.**

Fuente: Elaboración propia

Llega un punto en toda empresa que necesita de manera mandataria analizar periódicamente la información que brindan sus estados financieros, KPI's, razones financieras y todo tipo de información que les permita a sus mandos altos y medios tomar decisiones en base a las transacciones que se realizan en la compañía, actualmente podemos ver que la empresa Inforum no está instituido el proceso de revisión o rendición de cuentas, lo cual de alguna manera quita la proactividad que la dirección podría tener

#### 4.3 ESTUDIO FINANCIERO

En este estudio financiero se realizó un análisis actual de la compañía con cifras estimadas, el cual permitió identificar el efecto de las operaciones realizadas y los resultados de estas para la empresa, el estudio se realizó a través de un análisis de ingresos de los últimos 5 años y la aplicación de las razones financieras.

Análisis de los ingresos:

**Tabla 7. Análisis de Ingresos con cifras estimadas**

No.	Ingresos por principales segmentos	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
1	SOFTWARE LICENCIAS	\$597,002	46%	\$454,497	42%	\$467,456	42%	\$901,371	51%	\$903,531	45%
2	MANTENIMIENTO	\$469,838	36%	\$453,054	42%	\$447,729	40%	\$518,835	29%	\$806,359	40%
3	CONSULTORIA	\$229,158	18%	\$159,419	15%	\$195,706	18%	\$356,916	20%	\$301,198	15%
4	OTROS ADD ON'S	\$0	0%	\$11,565	1%	\$5,177	0%	\$6,224	0%	\$14,805	1%
	<b>TOTALES</b>	<b>\$1,295,999</b>	<b>100%</b>	<b>\$1,078,536</b>	<b>100%</b>	<b>\$1,116,068</b>	<b>100%</b>	<b>\$1,783,347</b>	<b>100%</b>	<b>\$2,025,892</b>	<b>100%</b>
	Incremento (disminución) anual			-\$217,463	-17%	\$37,533	3%	\$667,278	60%	\$242,545	14%

Dicho análisis se realizó de los últimos 5 años ejecutados, tomándose en cuenta los 4 principales rubros de la empresa en ventas, donde se identifica que el rubro principal es la venta de licencias, seguido del mantenimiento que se deriva de la venta de las mismas licencias, y para profundizar en el análisis, se detalla la siguiente información:

- 1) En el rubro principal de la compañía de licenciamiento se presentó una disminución de sus ventas del periodo 2017 al 2018 de un 6% (del 51% bajó al 45%), lo cual nos muestra una baja en la proyección de crecimiento para la empresa, esto debido a la falta de apoyo de una estructura a nivel de gerenciamiento de ventas que permita desarrollar el crecimiento de su fuerza comercial.
- 2) De igual forma se puede identificar que los ingresos por mantenimientos no se han mantenido estables en el tiempo lo cual puede representar pérdidas para la empresa de un ingreso fijo anual que debe darse año con año para todos los contratos de sus clientes, aquí interviene el soporte del personal de escala base de quienes se identificó en el instrumento aplicado en la variable administrativa que existe un descontento del personal, llevando esto a una desmotivación y por ende un reflejo de la baja en el pago de mantenimiento de clientes. En la tabla 6, se puede observar como este rubro de mantenimiento pasa de un 40% en el 2016 a un 29% para el 2017 reflejando una baja considerable de 11 puntos.

**Tabla 8. Tabla de ingresos con cifras estimadas**

Ingresos por principales segmentos	2014	2015	2016	2017	2018
SOFTWARE LICENCIAS	46%	42%	42%	51%	45%
MANTENIMIENTO	36%	42%	40%	29%	40%
CONSULTORIA	18%	15%	18%	20%	15%
OTROS ADD ON'S	0%	1%	0%	0%	1%
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- 1) En la tabla anterior se refleja como del 2016 al 2017 el ingreso por venta de software se incrementó en 9 puntos porcentuales, pasando de un 42% en el 2016 a un 51% en el 2017 esto equivale a un crecimiento **del 21.43%** sin embargo en el 2018 se experimenta una baja de 6 puntos, pasando del 51% en el 2017 al 45% en el 2018.

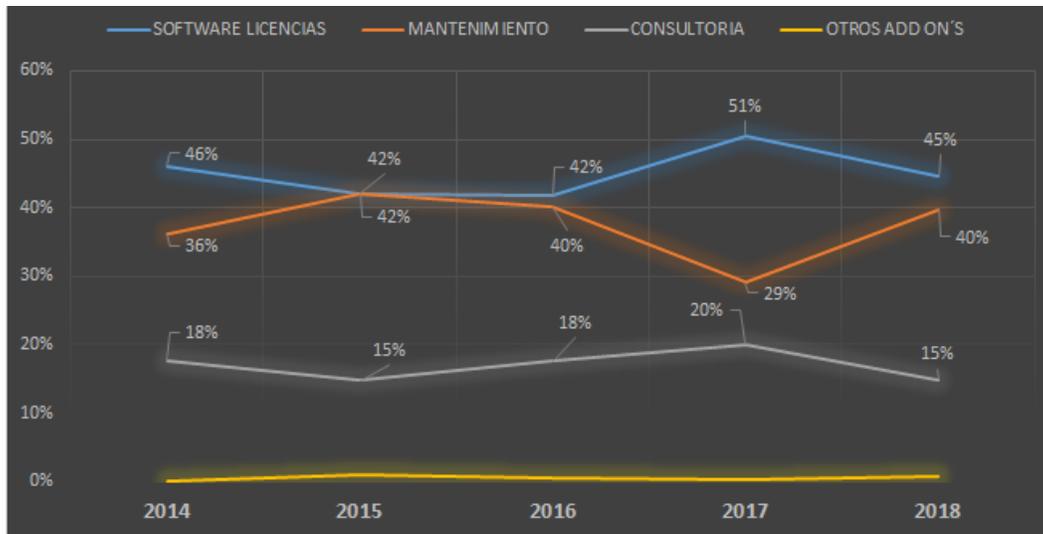
Realizando un análisis detallado de las razones por la cual la empresa tuvo una fluctuación en sus ventas de manera tan marcada, se identificó que la débil estructura a nivel del área comercial en el periodo del 2016 tuvo repercusión en los ingresos debido al bajo seguimiento de las ventas a los que ya son clientes y a quienes se conoce como base instalada.

En las minutas revisadas y analizadas encontramos que la fuerza de ventas alega descontento, ya que del 2016 al 2017 existió una significativa cuota de efectividad la cual no fue retribuida en términos razonables o aceptables.

Esta es la razón por la que nuestro análisis financiero pretende fortalecer e incrementar un crecimiento sostenible en la empresa y a su vez identificar si la estructura administrativa actual responde a las necesidades del entorno de la empresa y al tamaño que ha alcanzado la misma.

- 2) El comportamiento de los ingresos por mantenimientos refleja como del 2016 al 2017 este ingreso decreció en 11 puntos porcentuales, pasando de un 40% en el 2016 a un 29% en el 2017 esto equivale a una baja porcentual del % sin embargo en el 2018 se experimenta una subida de 11 puntos, pasando nuevamente del 29% en el 2017 al 40% en el 2018, recuperándose así el comportamiento promedio que había tenido en este rubro la compañía.
- 3) Si nos enfocamos en los 3 principales rubros de la compañía a nivel de ingresos podemos ver que el área de consultoría es el ingreso que ha tenido menos fluctuación en el tiempo, identificando el crecimiento más significativo en estos últimos años en el periodo del 2017, lo cual va de la mano con el aumento en las ventas de las licencias, ya que la consultoría depende en un 90% de las ventas que puedan darse de las licencias del software.

La siguiente figura muestra los ingresos de los últimos 5 años que abarcan del 2014 al 2018, en términos porcentuales, para las principales fuentes de ingreso de la compañía, y como se puede apreciar de manera muy clara, el principal rubro, como lo es la venta de licencias, sufrió una caída del 2017 al 2018 de 6 puntos que equivalen a 11.76% de bajas en las ventas de un año con otro, esta caída fue rescatable gracias al incremento en los ingresos por mantenimiento de licencias que paso del 29% en el 2017 al 40% en el 2018 experimentando una alza de 11 puntos porcentuales equivalentes al 37.93% de un año con otro.



**Figura 30. Porcentaje de participación sobre los ingresos 2014 -2018 cifras estimadas**

- 1) De acuerdo con la gráfica de ingresos de los últimos 5 años, es de mucha preocupación para los directivos, que el rubro principal de la compañía, como lo es, la venta de software, incremento 9 puntos del 2016 al 2017; mientras que del 2017 al 2018 disminuyó 6 puntos, evidenciando que el esfuerzo de un año se pierde en el mediano plazo, consecuentemente no hay registros de un crecimiento sostenible, y la gran pregunta aquí es, cual es la principal causa de esta inestabilidad en la principal actividad de ingresos, la economía del país, la mala reputación del software, la falta de personal competente, la mala dirección de la fuerza de ventas o el descontento que fue comprobado y verificado en la minutas de la compañía.
  
- 2) Para responder a estas grandes interrogantes, vamos a analizar el comportamiento de la suma de todos los componentes de los ingresos totales de la compañía de los últimos 5 años nuevamente, y veremos si es posible encontrar algunas respuestas a esta situación. Analizando la tabla 6 pero esta vez, enfocándonos únicamente en los ingresos totales, tenemos la siguiente información en la tabla 8

**Tabla 9. Tabla de ingresos porcentuales cifras estimadas**

Período	Año	Monto	Variación	Porcentaje
1	2014	1,295,999		
2	2015	1,078,536	(217,463)	17%
3	2016	1,116,068	37,532	3.%
4	2017	1,783,347	667,279	60%
5	2018	2,025,892	242,545	14%

La tabla anterior, muestra como del 2015 al 2016 la compañía incrementa sus ingresos totales en un 3% mientras que del 2016 al 2017 tiene un incremento mayor equivalente al 60% es decir, la compañía del 2015 al 2017 tiene un crecimiento del 65% en tan solo 3 años.

Sin embargo, este crecimiento acelerado del 2015 al 2017, se ve castigado del 2017 al 2018 donde los ingresos totales de la compañía únicamente tienen un incremento de tan solo el 14% es decir, 46% menos en relación con el crecimiento que experimentó del 2016 al 2017.

El análisis anterior refleja con claridad que en los últimos 5 años la empresa experimenta una inestabilidad en la capacidad de generar ingresos, pasando de crecimientos del 17 al 3, luego al 60 y finalmente al 14 por ciento, pero desde otra perspectiva, del 2014 al 2018 los ingresos totales pasaron de \$ 1, 295,999.00 a \$ 2, 025,892.00 en el 2018 mostrándonos un crecimiento del 56% en 5 años.

La posición de los ejecutivos locales es que este comportamiento individual año con año, refleja también la inestabilidad del personal, quienes se esfuerzan en mejorar los resultados del 2016 al 2017 pero al no tener mayores incentivos, muestran su descontento en el siguiente período lo que se ve reflejado justo del 2017 al 2018 y de no ser por el mantenimiento de los contratos ejecutados del 2016 al 2017, el 2018 hubiese tenido resultados tan favorables.

De manera que, con base en esta estadística de los ingresos totales de los últimos 5 años, descartamos la mala reputación del software, la falta de personal competente, e inclusive, la posible mala dirección hacia la fuerza de ventas.

A los directivos les preocupa la baja en la venta de software, porque de esta actividad se derivan las otras dos, como lo es el servicio de mantenimiento y las consultorías.

En nuestra investigación queremos comprobar si la débil estructura administrativa actual, es la principal razón por la que la venta de la principal actividad está disminuyendo a un paso considerable, y, con estas estadísticas sumado a las minutas de los directivos locales en las que se evidencia el malestar de los empleados que mueven la operación en Honduras, podemos responsabilizar en efecto, a la débil estructura administrativa de experimentar la baja en la venta de licencias.

**Tabla 10. Medición pago de gastos pasivos corrientes**

Clasificación	MEDICION PARA PAGAR PASIVOS CORRIENTES			
	Razón circulante		Prueba ácida	
Indicador	Razón circulante		Prueba ácida	
Mide	Mide la capacidad para pagar pasivos corrientes con los activos corrientes		Mide si la compañía podría pagar la totalidad de sus pasivos circulantes si estos vencieran de inmediato.	
Indicador Ideal	1.2 a 1		1.50 a 1	
Formula 2018	Activos corrientes	\$1,776,205.20	Activo corrientes - Inventarios	\$1,776,205.20
	Pasivos corrientes	\$524,224.68	Pasivos Corrientes	\$524,224.68
Formula 2017	Activos corrientes	\$1,577,098.40	Activo corrientes - Inventarios	\$1,577,098.40
	Pasivos corrientes	\$373,626.26	Pasivos Corrientes	\$373,626.26
Resultados 2017	4.22		4.22	
Resultados 2018	3.39		3.39	
Política	3		2.5	
Análisis financieros en una serie de	Disminuyó		Disminuyó	
Análisis financiero SEGÚN POLITICA	Estamos \$0.39 por arriba de la política		Estamos \$0.89 por arriba de la política	
Comentarios	Momento oportuno para hacer una evaluación de desempeño y poder así responder objetivamente a ese descontento de los empleados.			

**Tabla 11. Medición de venta y compra de inventarios**

Clasificación	MEDICION PARA VENDER INVENTARIOS Y COBRAR										
Indicador	Rotación de inventario					Rotación cuentas por cobrar		Un día de ventas	Días de ventas en cuentas por cobrar		
Mide	Mide el número de veces que una compañía vende su nivel promedio de inventario durante un año					Mide la capacidad para cobrar efectivo a los clientes					
Indicador Ideal	12 veces al año					18 veces al año					
FORMULA	Costo de los bienes vendido	2018	2017	Resultados 2018	Resultados 2017	2018	2017	Resultados 2018	Resultados 2017	Resultados 2017	
		\$1,448,482.79	\$1,164,981.97	N/A	N/A	\$2,025,892.24	\$1,783,346.87	10	9	12	
	Inventario promedio	\$0.00	\$0.00			promedio del saldo neto de las cxc	\$204,078.14	\$204,063.65			
						Venta netas al crédito	\$2,025,892.24	\$1,783,346.87	5550.39	4885.88	
						365	\$365.00	\$365.00			
				Promedio de saldos netos en cuentas por cobrar	\$204,078.14	\$204,063.65	37	42	30		
				Un día de ventas	\$5,550.39	\$4,885.88					
Análisis financieros en una Análisis financiero SEGÚN POLÍTICA	Aumento una vez, de un año a otro					Disminuyó 5 días de un año a otro					
	Estamos 2 veces abajo de la política					Estamos cobrando con 7 días de retraso según la política					
Comentarios											

**Tabla 12. Medición de pago de deuda a largo plazo**

Clasificación	MEDICION PARA PAGAR LAS DEUDAS A LARGO PLAZO			
Indicador	Razón de endeudamiento (Posición de riesgo)		Razón de rotación de interes ganado	
Mide	Mide y muestra la proporción de activos financiados con deudas		Mide el número de veces que la utilidad operativa puede cubrir (pagar) los gastos por intereses	
Indicador Ideal	57%		2.0 a 3.0	
Formula 2018	Pasivos Totales	524224.6819	Ingreso proveniente de las operaciones	108915.6966
	Activos Totales	1789182.087	Gastos por intereses	-2314.78476
Formula 2017	Pasivos Totales	373626.2622	Ingreso proveniente de las operaciones	102242.7957
	Activos Totales	1593171.003	Gastos por intereses	-6461.600734
Resultados 2017	23%		16	
Resultados 2018	29%		47	
Política	50%		30	
Análisis financieros	Se incremento 6 puntos de un año a otro		Se aumentó 31 puntos en relación al año anterior	
Análisis financiero SEGÚN	El endeudamiento para la compra de activos está dentro del margen de la política en 21 puntos por abajo		Tenemos 17 puntos a/f por arriba de la política	
Comentarios	Su utilidad representa 47 veces			

**Tabla 13. Medición de la rentabilidad**

Clasificación	MEDICION DE LA RENTABILIDAD			
Indicador	Tasa de rendimiento sobre las ventas netas	Tasa de rendimiento sobre los activos totales	Tasa de rendimiento sobre el capital contable común de las accionistas	Utilidades por acción de capital común (UPA)
Mide	Mide el porcentaje de utilidad neta, de cada dólar de ventas obtenido	Mide el éxito de una compañía en el uso de los activos para obtener una utilidad	Esta razón muestra la relación entre la utilidad neta y el capital contable común de los accionistas: qué cantidad de ingresos se gana por cada \$1 invertido por los accionistas comunes	La UPA son el monto de la utilidad neta obtenido por cada acción del capital común en circulación de la compañía.
Indicador ideal	10%	Entre mayor mucho mejor	35% a 20%	Entre mayor mucho mejor
Formula 2018	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{\$83,965.48}{\$2,025,892.24}$	$\frac{\text{Utilidad neta} + \text{Gastos por intereses}}{\text{Activos totales promedio}} = \frac{\$86,280.26}{\$1,698,774.52}$	$\frac{\text{Utilidad neta} - \text{Dividendos preferentes}}{\text{Capital contable comun promedio de los accionistas}} = \frac{\$83,965.48}{\$255.11}$	$\frac{\text{Utilidad neta} - \text{Dividendos preferentes}}{\text{Número de acciones de capital común en circulación}} = \frac{\$84,042.17}{1}$
Formula 2017	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{\$74,025.09}{\$1,783,346.87}$	$\frac{\text{Utilidad neta} + \text{Gastos por intereses}}{\text{Activos totales promedio}} = \frac{\$80,486.69}{\$1,698,363.56}$	$\frac{\text{Utilidad neta} - \text{Dividendos preferentes}}{\text{Capital contable comun promedio de los accionistas}} = \frac{\$74,025.09}{\$263.46}$	$\frac{\text{Utilidad neta} - \text{Dividendos preferentes}}{\text{Número de acciones de capital común en circulación}} = \frac{\$74,810.77}{1}$
Resultados 2017	4%	5%	28087%	N/A
Resultados 2018	4%	5%	32913%	N/A
Política	7%	7%	30%	\$9.76
Análisis financieros en una serie de tiempos	Se mantiene de un año a otro	Se mantiene de un año a otro	Aumento	N/A
Análisis financiero SEGÚN POLITICA	Existe una brecha por alcanzar de 3 puntos de acuerdo a la política	Existe una brecha por alcanzar de 2 puntos de acuerdo a la política	Brutalmente favorable por encima de la política	N/A
Comentarios	Mejorar la estructura administrativa			

Cifras estimadas

#### 4.4 COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS

Para efectos de la comprobación de la hipótesis se realizó el estudio financiero a través del análisis de los ingresos donde se reflejó un disminución de las ventas de un periodo con otro de un 6%, también se tomó en cuenta las razones financieras sobre los estados financieros de la compañía y los resultados de estos análisis nos demuestran que la empresa se ha visto afectada en su crecimiento y fortalecimiento debido a la falta de una estructura administrativa que le permita tener al personal motivado en cuanto a su gestión de RRHH, actualmente los directivos carecen de una figura como un contralor general que permita en su posición asesorarlos para la toma de decisiones, y en cuanto a las ventas en el último periodo se ha visto el impacto de la falta de un recurso que pueda gerenciar el área comercial de la compañía, con esto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa.

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

De acuerdo con los objetivos trazados y los resultados obtenidos se establecen las conclusiones y recomendaciones para cada una de las variables investigadas para dar respuesta al problema planteado en esta investigación.

### **5.1 CONCLUSIONES**

A continuación, se detallan las conclusiones que dan respuesta a cada una de las preguntas de investigación.

- 1) De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de Inforum SPS en Honduras se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula, ya que el factor que incide en el crecimiento y fortalecimiento de la empresa si es el área administrativa y financiera. (esta no está del todo correcta, hasta que tengamos la hipótesis exacta)
- 2) Los factores que se consideran importantes para el fortalecimiento y crecimiento sostenible a nivel administrativo financiero son: Establecimiento de políticas y procedimientos, Cambios en el proceso de Onboarding, Engangemen con la cultura, misión y propósito.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

A continuación, se detallan las recomendaciones que se establecen de acuerdo con las conclusiones obtenidas en esta investigación.

- 1) Realizar este tipo de estudios una vez al año
- 2) Se recomienda la elaboración de un organigrama con una nueva estructura, asegurando los recursos financieros y humanos para lograr las metas año con año. Ver anexo 1.
- 3) Ir en concordancia entre la misión y un Plan que tenga continuidad y sostenibilidad a pesar de los cambios.

- 4) Mostrar a los empresarios que Inforum se proyecta con este tipo de estudios, donde se toman en cuenta su recurso humano.
- 5) Fortalecer la estructura con respecto al personal para aglutinar los esfuerzos que están realizando y demostrar sus capacidades para definir de forma consensuada los lineamientos, estrategias, normativas e incentivos necesarios para el logro de las metas.
- 6) Llevar este tipo de proyectos a la gerencia principal para que puedan observar el pensar de los Empleados de Inforum sobre los puntos estratégicos y así poder crear estrategias encaminadas a dar solución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Castro, A. (2010). Strategic direction and entrepreneurial growth: some reflections on their relationship. *Pensamiento & Gestión*, (28), 85-106.
- Bocanegra, G. D. (2016). *Guía práctica para un plan de negocios y obtención de fondos del Gobierno Federal*. IMCP.
- Camacho, H., Casilla, D., & Franco, M. F. de. (2008). La Indagación: Una Estrategia Innovadora Para El Aprendizaje De Procesos De Investigación. *Laurus*, 14(26), 284-306.
- Carranza, S. (2018). El 85% de las Mipymes fracasan en los primeros tres años en Honduras - Diario El Herald. Recuperado 16 de junio de 2019, de <https://www.elheraldo.hn/economia/1161549-466/el-85-de-las-mipymes-fracasan-en-los-primeros-tres-a%C3%B1os-en>
- CEPAL. (2019). Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Text]. Recuperado 23 de agosto de 2019, de <https://www.cepal.org/es>
- Chiavenato, I., Fuentes Chávez, C. L. de la, Montañó Serrano, E. L., & Moreno Acuña, A. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- FCA de la UNAM. (2012, diciembre 24). Estrategia de fortalecimiento empresarial para la competitividad. Recuperado 16 de junio de 2019, de Tareas Universitarias website: <https://tareasiuniversitarias.com/estrategia-de-fortalecimiento-empresarial-para-la-competitividad.html>
- GestioPolis. (2001). ¿Qué es un plan de negocios? - GestioPolis. Recuperado 18 de mayo de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/>

- Gomez, C. F., & Rodriguez, J. K. (2001). Teorías de la cultura organizacional. *Revista Contabilidad y Auditoria*, 115, 111-140.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.
- Hernández Rodríguez, O. (2004). *Estadística Elemental Para Ciencias Sociales* (1.<sup>a</sup> ed.). Editorial Universidad de Costa Rica.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *METODOLOGÍA de la Investigación* (quinta edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrscher, E. G. (2009). *Administración: Aprender y actuar*. Ediciones Granica S.A.
- Ibarra, M. (2018, junio 22). Sustento Teórico: Características, Para Qué Sirve y Ejemplo. Recuperado 2 de enero de 2019, de Lifeder website: <https://www.lifeder.com/sustento-teorico-investigacion/>
- INFORUM. (2019). Dedicados a la transformación digital | INFORUM | Software de Gestión para Empresas. Recuperado 18 de mayo de 2019, de <http://inforumsol.com/home/nuestra-historia/>
- Jany Castro, J. N. (2000). *Investigación integral de mercados: un enfoque para el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. 41.
- Microtech. (2019). La importancia de una consultoría de negocios para implementar un ERP. Recuperado 18 de mayo de 2019, de <https://www.microtech.es/blog/la-importancia-de-una-consultoria-de-negocios-para-implementar-un-erp>
- Montoya, M. S. R., & Aguilar, J. V. B. (2011). *Transformando Ambientes de Aprendizaje en la Educación Básica con Recursos Educativos Abiertos*. Lulu.com.

- Paz, L. (2018, mayo 21). Sesión 5- Actividad 2 Antecedentes y Bases Teóricas. Recuperado 18 de mayo de 2019, de Lya Paz website: <https://lyapaz.wordpress.com/2018/05/21/sesion-5-actividad-2-antecedentes-y-bases-teoricas/>
- Peinado, J. I. (2015). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica*. Editorial Dikynson.
- Pérez Aguilera, F. (2017). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- Pressman, R. S., Campos Olguín, V., Enríquez Brito, J., Villegas Quezada, C., & Ferro Castro, B. J. (2010). *Ingeniería del software: un enfoque práctico*.
- Rojas Soriano, R. (2008). *Guía para realizar investigaciones sociales* (1.<sup>a</sup> ed.).
- Sabadías, A. V. (1995). *Estadística descriptiva e inferencial*. Univ de Castilla La Mancha.
- Sánchez Martínez, M., & Instituto de Mayores y Servicios Sociales (España). (2007). *La Evaluación de los programas intergeneracionales*. Madrid: Instituto de Mayores y Servicios Sociales.
- Sandrone, M. V. (2016). *La adjudicación arbitraria de la publicidad oficial como condicionante de la libertad de prensa: un mecanismo de censura indirecta* (Thesis). Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/10787>
- Tamayo, M. T. y. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.
- Tenorio, J. R. N. (1989). *Metodología de las ciencias sociales*. Editorial Alfa.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., Dávila Martínez, F. J., Rubio Ruiz, R. M., Deras Quiñones, A., & Mascaró Sacristán, P. (2012). *Administración estratégica: textos y casos* (18.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Urrutia, E. (2019, abril). *Director general Inforum* [Personal].

Vargas Carbacho. (2003). *Análisis de estados financieros* (2003.<sup>a</sup> ed.). Recuperado de  
<http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w13329w/IngContaycostosU04.pdf>

Weiss, S. P. de, & López Velasco de Faubert, A. L. (1995). *Cómo investigar en ciencias sociales: Por ... y Ana Luisa López Velasco de Faubert*. México: Trillas.

# ANEXOS

## ANEXO 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

En base a las sugerencias realizadas por la comisión en nuestra defensa realizamos el diseño sugerido para efectos de dejar una propuesta orientada al trabajo en equipo a través del diagrama Circular, un tipo de diseño gráfico, donde la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, ósea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad.



## Estudio Organizacional de Inforum

El objetivo de la aplicación de este instrumento de investigación es precisamente obtener información relevante para el desarrollo de un proyecto de Tesis de Graduación en Unitec.

Además el de proveer insights importantes que permitirán conocer la percepción sobre algunos aspectos organizacionales de la empresa Inforum.

Será de mucho valor que las respuestas sean espontáneas para aspirar a cubrir los objetivos planteados.

No se solicitará información particular del encuestado.

\*Obligatorio

1)¿Que tanto se identifica usted con los valores de la empresa?

\*

	Demasiado	Mucho	Neutral	Casi Nada	Nada
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>				
Excelencia	<input type="checkbox"/>				
Integridad	<input type="checkbox"/>				
Respeto	<input type="checkbox"/>				

2)¿Considera que la compensación que recibe es acorde a su rendimiento y aportaciones dentro de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6) ¿Qué tanto considera que sus habilidades impactan positivamente el desempeño de su puesto de trabajo actual?

- Muchísimo
- Mucho
- Neutral
- Casi nada
- Nada

7) ¿Cómo calificaría el estilo de liderazgo que actualmente se gestiona en Inforum Honduras, representa para los colaboradores un ejemplo a seguir?

- Muy bueno
- Bueno
- Neutral
- Malo
- Muy Malo

8) ¿Qué nivel de congruencia existe entre el ambiente laboral y la cultura organizacional de la empresa?

- Muchísimo
- Mucho
- Neutral
- Casi Nada
- Nada

9) ¿Cómo calificaría el establecimiento de las funciones en cada puesto de trabajo dentro de la empresa?

- Muy bueno
- Bueno
- Neutral
- Malo
- Muy Malo

10) Si considera que hay mucha burocracia a lo interno de la Compañía, por favor indicar en qué departamento \*

	Demasiado	Mucho	Neutral	Casi Nada	Nada
Administración	<input type="checkbox"/>				
RRHH	<input type="checkbox"/>				
Contabilidad	<input type="checkbox"/>				
Soporte	<input type="checkbox"/>				
Consultoría	<input type="checkbox"/>				

11) ¿Cómo evaluaría el proceso de Onboarding en Inforum Honduras?

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Por favor indicar	<input type="radio"/>				



12) ¿Qué nivel de importancia le otorga usted al involucramiento del trabajo en equipo para el fortalecimiento del desarrollo organizacional?

	Demasiado	Mucho	Neutral	Casi Nada	Nada
Por favor indicar	<input type="radio"/>				

13) ¿La empresa promueve o incentiva su creatividad personal?

	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Por favor indicar	<input type="radio"/>				

14) ¿Qué nivel de desarrollo considera que tiene la empresa en cuanto a innovación y modernización?

- Muchísimo
- Mucho
- Neutral
- Casi Nada
- Nada
- Otros: \_\_\_\_\_

15) ¿Con qué frecuencia se discuten los Estados Financieros por los directores financieros a nivel nacional y regional?

- Muy Frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

### ANEXO 3. PRECIO PROMEDIO DE VENTA DEL \$ EN EL SISTEMA FINANCIERO



Banco Central de Honduras  
 Subgerencia de Estudios Económicos  
 Departamento de Gestión de Información Económica  
 División Gestión de Información e Indicadores Económicos  
 Sección de Encuestas Económicas

PRECIO PROMEDIO DE VENTA DEL DÓLAR EN EL SISTEMA FINANCIERO  
 SERIE MENSUAL 2000-2019  
 (Lempiras por US\$ 1)

MES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ENERO	14.7200	15.3262	16.1321	17.1526	17.9780	18.8831	19.0274	19.0272	19.0272	19.0273	19.0273	19.0272	19.2143	20.1422	20.7709	21.7573	22.6120	23.7525	23.7641	24.5076
FEBRERO	14.7900	15.3828	16.2500	17.2324	18.0585	18.9521	19.0273	19.0272	19.0273	19.0273	19.0273	19.0273	19.2962	20.2191	20.8183	21.9279	22.7456	23.7323	23.7288	24.5542
MARZO	14.8300	15.4285	16.3248	17.3050	18.1407	18.9964	19.0274	19.0268	19.0293	19.0274	19.0273	19.0273	19.3744	20.2835	20.8754	21.9887	22.7845	23.6964	23.7816	24.5939
ABRIL	14.8700	15.4911	16.4041	17.3812	18.2184	19.0422	19.0274	19.0272	19.0388	19.0274	19.0271	19.0273	19.4400	20.3569	20.9199	22.0939	22.7484	23.6266	23.8170	24.6041
MAYO	14.9400	15.5448	16.4808	17.4302	18.3014	19.0118	19.0274	19.0272	19.0408	19.0274	19.0273	19.0273	19.5136	20.4423	20.9660	22.0914	22.7662	23.6345	23.9682	24.6287
JUNIO	14.9700	15.6150	16.5700	17.4905	18.3752	18.9938	19.0273	19.0270	19.0307	19.0273	19.0273	19.0273	19.5925	20.5228	21.0680	22.0782	22.9009	23.6078	24.1202	
JULIO	15.0278	15.6727	16.6400	17.5633	18.4479	18.9992	19.0268	19.0271	19.0276	19.0273	19.0266	18.9999	19.6720	20.5992	21.1112	22.0726	22.9993	23.5990	24.1541	
AGOSTO	15.0808	15.7080	16.7300	17.6498	18.5377	19.0023	19.0268	19.0271	19.0274	19.0273	19.0262	18.9770	19.7550	20.6020	21.2015	22.1346	23.0492	23.5360	24.1656	
SEPTIEMBRE	15.1543	15.7650	16.8248	17.7266	18.6226	19.0123	19.0273	19.0271	19.0274	19.0272	19.0263	19.0578	19.8348	20.6886	21.3154	22.1016	23.1264	23.5464	24.2076	
OCTUBRE	15.2125	15.8579	16.9300	17.7973	18.6955	19.0263	19.0272	19.0271	19.0274	19.0274	19.0270	19.1256	19.9087	20.6726	21.4386	22.1928	23.2431	23.6304	24.2426	
NOVIEMBRE	15.2663	15.9739	17.0000	17.8758	18.7501	19.0274	19.0272	19.0272	19.0274	19.0272	19.0263	19.1152	19.9875	20.6942	21.5056	22.3001	23.3427	23.7332	24.3920	
DECIEMBRE	15.3094	16.0496	17.0683	17.9302	18.8102	19.0269	19.0273	19.0271	19.0273	19.0271	19.0265	19.1435	20.0661	20.7378	21.6263	22.4465	23.6202	23.7229	24.4989	
PROMEDIO	15.0143	15.6513	16.6129	17.5446	18.4114	18.9978	19.0272	19.0271	19.0299	19.0273	19.0269	19.0486	19.6379	20.4951	21.1347	22.0988	22.9949	23.6515	24.0701	24.5777

Fecha de actualización: 29/6/2019  
[tiendocentros@bch.hn](mailto:tiendocentros@bch.hn)