



FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO

“APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL PMI PARA LA
INSTALACIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE PROCEDIMIENTOS
DE ADMINISTRACIÓN EN LAS PYMES DE LA COLONIA
KENNEDY”

SUSTENTADO POR:

NOEL HUMBERTO RODRÍGUEZ MARADIAGA
CARLOS ENRIQUE DURÁN MARTÍNEZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

Abril, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

“APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL PMI PARA LA
INSTALACIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE PROCEDIMIENTOS
DE ADMINISTRACIÓN EN LAS PYMES DE LA COLONIA
KENNEDY”

MÁSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ASESOR

MINA CECILIA GARCÍA LEZCANO

MIEMBROS DE LA TERNA:

CARLA CARDONA
CARLINA CERRATO
KEREN VALLEJO



FACULTAD DE POSTGRADO

“APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL PMI PARA LA INSTALACIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN EN LAS PYMES DE LA COLONIA KENNEDY”

NOMBRES DE LOS MAESTRANTES:

**NOEL HUMBERTO RODRÍGUEZ MARADIAGA
CARLOS ENRIQUE DURÁN MARTÍNEZ**

Resumen

El presente documento incluye un esquema de tesis de investigación, cuyo propósito es alcanzable mediante la metodología recomendada por el PMI, identifica los aspectos vinculados al fenómeno estudiado, en este caso la falla en la administración de las Pymes ubicadas en la calle del comercio de la colonia Kennedy. Aplicamos una metodología que permite la identificación del problema y los elementos en torno a éste, la delimitación de una población y la selección de una muestra. Consideramos que los datos recopilados sean concluyentes en el efecto negativo del problema, especialmente aquellos que influyen en forma directa en la toma de decisiones de administración, manejo del personal, controles internos, los deseos de mejora y crecimiento microempresarial. Obtenida la información evaluamos los resultados, determinamos las variantes, identificamos los aspectos de mayor relevancia que deben ser atendidos y resueltos mediante una propuesta de mejora. Con lo anterior estaremos en la ruta del alcance de nuestra investigación, la cual consiste en la aplicación de la metodología del PMI para la instalación de una estructura de procedimientos de administración en las pymes de la colonia Kennedy.

Palabras claves: (Administración, Controles, Empresas, Estructuras, Procedimientos)



GRADUATE SCHOOL

**"APPLICATION OF THE METHODOLOGY OF THE PMI FOR
THE INSTALLATION OF A STRUCTURE OF PROCEDURES OF
ADMINISTRATION IN THE PYMES OF THE KENNEDY
NEIGHBORHOOD "**

MASTER'S NAME:

**NOEL HUMBERTO RODRÍGUEZ MARADIAGA
CARLOS ENRIQUE DURÁN MARTÍNEZ**

Abstract

This document includes a scheme of research thesis, whose purpose is achievable through the methodology recommended by the PMI, identifies the aspects linked to the phenomenon studied, in this case the failure of the administration of the Pymes located in the street of the commerce of the Kennedy neighborhood. We apply a methodology that allows the identification of the problem and the elements around it, the delimitation of a population and the selection of a sample. We believe that the data collected are conclusive in the negative effect of the problem, especially those that directly influence the decision-making of administration, personnel management, internal controls, the desire for improvement and microenterprise growth. Once the information has been obtained, we evaluate the results, determine the variants, identify the most relevant aspects that must be addressed and resolved through an improvement proposal. With the above we will be in the path of the scope of our research, which consists of the application of the methodology of the PMI for the installation of a structure of administrative procedures in the SMEs of the Kennedy neighborhood.

Keywords: (Administration, Controls, Companies, Procedures, Structures)

DEDICATORIA

El esfuerzo y dedicación brindada a este Proyecto de vida profesional es dedicado en primer lugar a Dios, por brindar la sabiduría y su infinita bondad para el logro de metas establecidas. A mis padres, hermanos y esposa por apoyarme, aconsejarme y motivarme incondicionalmente en el logro de los proyectos de vida y profesionales establecidos durante esta etapa.

NOEL HUMBERTO RODRÍGUEZ MARADIAGA

Dedico este proyecto de vida profesional al creador del universo, por manifestarme la sabiduría necesaria para poder cumplir mis objetivos y metas trazadas, por no dejarme caer ni vencer por los obstáculos que se han presentado durante el desarrollo y aprendizaje durante mi postgrado. A mi familia por todo el apoyo brindado durante mis años de estudio y por estar siempre a mi lado en cada una de las decisiones tomadas a lo largo de mis estudios de maestría.

A mis amigos y docentes que de alguna u otra manera me apoyaron para poder culminar a bien esta meta personal.

CARLOS ENRIQUE DURÁN MARTÍNEZ.

AGRADECIMIENTO

Mi más cordial agradecimiento y reconocimiento a cada uno de los miembros de mi familia por el apoyo incondicional brindado en el transcurso de mi carrera, a todo el cuerpo docente de la maestría en Administración de Proyectos por ofrecer la gama de conocimientos y asesoramientos necesarios en esta etapa, a mi compañero Carlos Durán por su incansable apoyo y esfuerzo para el logro de este Proyecto profesional.

NOEL HUMBERTO RODRÍGUEZ MARADIAGA

Por haber culminado este proyecto con éxito agradezco al Creador del Universo, por brindarme la fortaleza y sabiduría necesaria para salir adelante.

A mis maestros docentes y asesor metodológico de tesis por haberme orientado y guiado en la elaboración de esta investigación. Al personal docente y administrativo de la facultad de Postgrado de la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, quienes cuales han contribuido a mi formación profesional, así también como a las microempresas de la calle del comercio de la colonia Kennedy por su apertura en el otorgamiento de información en la ejecución de este proyecto de tesis.

CARLOS ENRIQUE DURÁN MARTÍNEZ.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.3. EL ENUNCIADO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	7
1.5. JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO II. - MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MICROEMPRESARIOS.	10
2.2 TEORÍAS DEL SUSTENTO.	13
2.2.1 Análisis de las metodologías.....	13
2.2.1.1 Gestión del Tiempo.	14
2.2.1.2 Gestión del Costo.....	16
2.2.1.3 Gestión del Alcance.....	17
2.2.2 Antecedentes de las metodologías.	19
2.2.2.2 Grupo de proceso de Iniciación:.....	21
2.2.2.2 Grupo de Proceso de Planificación:.....	21
2.2.2.3 Grupo de Proceso de ejecución:	21
2.2.2.4 Grupo de Proceso de Seguimiento y Control:	22
2.2.2.5 Grupo de Proceso de Cierre:.....	22
2.2.3 Áreas de conocimiento en la Administración de proyectos.....	22
2.2.3.1 Gestión del Alcance del Proyecto.....	22
2.2.3.2 Gestión del Tiempo del Proyecto.	22
2.2.3.3 Gestión de Costos del Proyecto.	23
2.2.3.4 Gestión de la Calidad del Proyecto.....	23
2.2.3.5 Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto.	23
2.2.3.6 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.	23
2.2.3.7 Gestión de los Riesgos del Proyecto.....	24
2.2.3.8 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.....	24
2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS.....	24
2.4 CONCEPTUALIZACIÓN.....	25

2.4.1	La Administración adecuada.....	25
2.4.2	Tipos de Administración.....	25
2.4.3	Orígenes de la administración.....	26
2.5	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	28
2.5.6	Análisis FODA.....	29
2.5.2	Planeación.....	29
2.5.2.1	Compradores y Consumidores:	29
2.5.2.2	Competidores Actuales en el sector:	30
2.5.2.3	Competidores Potenciales:	30
2.5.2.4	Proveedores:	30
2.5.2.5	Productos Sustitutivos:	30
2.5.3	Marco Legal.....	31
2.5.4	Constitución de la República.....	32
2.5.5	Ley de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.....	34
2.5.6	Casos de éxito	35
2.6	INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	38
2.6.1	Instrumentos.....	38
2.6.2	Técnicas	39
2.6.3	Procedimientos.....	39
2.6.3.1	Gestión del Alcance:	40
2.6.3.2	Gestión del Tiempo:.....	40
2.6.3.3	Gestión de Costos:	40
2.7	Descripción del Proyecto	41
2.8	Justificación	42
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		44
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA	45
3.1.1	Matriz Metodológica.....	45
3.1.2	Operacionalización De Las Variables.....	47
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS.....	47
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.3.1	Población.....	49

3.3.2	Muestra	50
3.3.3	Unidad de Análisis	51
3.3.4	Unidad de Respuesta.....	51
3.4	FUENTES DE INFORMACIÓN	51
3.4.1	Fuentes Primarias.....	51
3.4.2	Fuentes Secundarias.....	52
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		53
4.1	Datos nominales.....	53
4.1.1	Resultados De La Investigación.....	55
4.2	APLICABILIDAD – PROPUESTA DE SOLUCIÓN	64
4.2.1	Acta de Constitución del Proyecto.....	64
4.2.2	Descripción del Proyecto	74
4.2.3	Justificación	74
4.2.4	Objetivos del Proyecto.....	76
4.2.5	Identificación De Interesados	77
4.2.6	Alcance del Proyecto.	80
4.2.6.1	Principios de Administración.....	83
4.2.6.2	Establecimiento de Responsabilidades del Personal.....	86
4.2.6.3	Estructura de Control Interno.....	88
4.2.6.4	Estructura de Comunicación y Colaboración Interna.	90
4.2.7	Estructura Detallada del Trabajo - EDT	93
4.2.8	Cronograma del Proyecto	96
4.2.9	Presupuesto del Proyecto	98
4.2.10	Gestión de la Calidad del Proyecto.....	100
4.2.11	Gestión de Riesgos del Proyecto.....	102
4.2.12	Gestión de Comunicaciones.....	104
4.2.13	Gestión de Adquisiciones	106
4.2.14	Acta de Cierre de Proyecto	108
4.2.15	Medición del Entrenamiento y e impacto de la Capacitación.....	110
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		114
5.1	CONCLUSIONES	114

5.2 RECOMENDACIONES.....	115
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	118

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Mapa Conceptual – Tema de Investigación.....	14
Ilustración 2 Diagrama Sagital.....	44
Ilustración 3 Flujograma de Investigación.....	49
Ilustración 4 Gráfica Datos Nominales.....	53
Ilustración 5 Estadísticas de la microempresa	54
Ilustración 6 Gráfica de Formación y Experiencia	55
Ilustración 7 Gráfica Manejo del Negocio.....	56
Ilustración 8 Gráfica de Planificación y Alcance de Objetivos	57
Ilustración 9 Gráfica de Aplicación de Control Interno.....	58
Ilustración 10 Aplicación de Control Interno.....	59
Ilustración 11 Gráfica Comunicación Eficaz y Colaboración.....	60
Ilustración 12 Gráfica en Relaciones y Responsabilidades.....	61
Ilustración 13 Gráfica Nivel de importancia económica.....	62
Ilustración 14 Gráfica crecimiento de la microempresa	63
Ilustración 15 Tabla 6 Estructura Detallada de Trabajo - EDT.....	93
Ilustración 16 Cronograma del Proyecto	96
Ilustración 17 Matriz de Probabilidad e Impacto.....	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz Metodológica.....	46
Tabla 2 Acta de Constitución del Proyecto.....	64
Tabla 3 Lista de Interesados	77
Tabla 4 Matriz de Influencia vs. Poder	78
Tabla 5 Registro de Interesados	79
Tabla 6 Presupuesto del Proyecto	98
Tabla 7 Gestión de Riesgos.....	102
Tabla 8 Análisis de Riesgos	104
Tabla 9 Matriz RACI	105
Tabla 10 Acta de cierre del Proyecto	108

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

La idea central de esta investigación se enfoca en la importancia que juega la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas, a lo cual se le debe dar la importancia que merece, ya que el éxito de una empresa depende en gran medida de una buena toma de decisiones, las cuales deben estar basadas en información confiable y usar criterios administrativos que son las herramientas básicas para la misma. La presente investigación identificara bajo qué criterios toman decisiones los responsables de las Pymes ubicadas en la calle del comercio de la colonia Kennedy en Tegucigalpa.

De todos es conocido que la mejor manera de obtener la independencia económica y financiera es adoptar el espíritu emprendedor y tomar el reto de la implementación de una idea de negocio en el marco de las pequeñas y medianas empresas, lo cual implicaría la aplicación de metodologías de administración en donde se incluya la elaboración de planes de trabajo como obligación de las microempresas del país, las que son una fuente importante de empleo.

El Control Interno comprende básicamente el plan de la empresa, el cual contiene los procedimientos necesarios para salvaguardar los bienes de la empresa, verificar la información, prevenir riesgos y además contribuir al logro de la eficiencia y eficacia en todas las áreas de la organización. Se considera necesario que el microempresario como principal responsable de conducir el negocio, necesita saber cómo funciona una empresa y la forma en que va a administrar su flujo de caja. Otro factor importante es que la mayoría de los microempresarios no están conformados legalmente, lo que origina dificultades para tener acceso a los recursos del sistema financiero, obligándose a trabajar con capital propio lo que representa una limitante para el crecimiento del negocio y aprovechamiento de las oportunidades del mercado.

Al adoptar este reto se debe tener conciencia de las dificultades a enfrentar, donde la generalidad es que las pymes presentan problemas de manejo y control, ya que no cuentan con una cultura administrativa que les facilite la toma de decisiones importantes en el desarrollo de su microempresa.

Para efectos de investigación, ésta se orientó en las microempresas instaladas en la calle comercial de la colonia Kennedy, debido a que se ha identificado que dichas microempresas experimentan problemática en la operación de sus negocios, lo que repercute en la obtención de buenas utilidades.

En la presente investigación se muestran dos aspectos claves en la toma de decisiones como mecanismos de operación, el primero es definir lo que conlleva la toma de decisiones relacionadas a la correcta asignación de actividades y responsabilidades al personal; el segundo es la estructuración e instalación del esquema operativo administrativo que permita identificar los vínculos de coordinación entre todo el personal, esto como elemento importante para la adecuada ejecución de los procesos.

Para efectos de la presente investigación se plantearon estrategias de recolección de información en torno a la operación de las microempresas en el país, consultando a las diferentes instituciones involucradas en el proceso, por medio de un estudio de campo aplicadas a las microempresas de la calle del comercio de la colonia Kennedy.

Se consideró este tema ya que gran parte del éxito de las microempresas depende de una eficiente administración y control para la toma de decisiones.

El presente documento muestra el estudio sobre el uso de técnicas y herramientas administrativas para la mejor utilización de los recursos en la toma de decisiones en las microempresas ubicadas en la calle del comercio de la colonia Kennedy, las que han mantenido

una actividad generadora de ingresos para el sustento de muchas familias de la zona.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

En un afán de emprender una actividad de negocio en los ámbitos de industria, comercio o servicio, las personas deciden instalarse en el desarrollo de dicha actividad con gran entusiasmo, no obstante, en muchos de los casos no se procura conocer los criterios que se deben considerar para la toma de decisiones importantes en la conducción de sus negocios. Basados en tal enunciado se afirma que las pequeñas y medianas empresas de hoy no podrán operar adecuadamente sin contar con procedimientos administrativos pertinentes, los que permitan conocer oportunamente el funcionamiento y gestión en la que se encuentran y así tomar decisiones acertadas.

La cultura general de las pymes es trabajar de tal forma que la empresa sea sostenible y genere efectivo para su funcionamiento. Los aspectos que se derivan de esto no han sido tomados con la importancia que merecen. Al interior de ellas, se toman decisiones, que a primera vista son las adecuadas, sin realizar los estudios necesarios; en algunos casos por el empirismo que caracteriza su administración, y en otros, por pensar que el diagnóstico financiero de una empresa costaría cifras imposibles de cubrir, debido al tamaño de ésta. Lo que no saben es que detrás de una responsable y profesional valoración, existe un gran potencial para decidir el futuro de la empresa. (Toro, 2010)

En un sector de la micros, pequeñas y medianas empresas, se observa que estas no cuentan con los diagnósticos o informes de actividades operativas realizadas en el mes que les permita analizar la situación actual en la que se encuentran sus empresas, ya que llevan un control artesanal y rudimentario, sin ser técnico, lo que se debe en la mayoría de los casos a que los propietarios son personas que poseen un bajo nivel académico.

Desafortunadamente no se puede obviar la importancia que reviste la información y análisis de las actividades operativas y de flujo de caja realizadas por la microempresa para la toma de decisiones, que es lo que permitiría al propietario conocer el crecimiento y desarrollo experimentado por la misma.

La situación problemática identificada, es que las pymes en general no cuentan con una

cultura organizacional, en sus empresas, no cuentan con sistemas administrativos y financieros que les apoyen en la toma de decisiones, lo cual les genera grandes limitaciones, que en algunos de los casos las lleva a desaparecer.

Sandoval (2008) concluyo en su estudio reciente que, en un mundo competitivo, es impostergable un cambio en la actitud en el uso de la información basada en diagnostico por parte de quien toma las decisiones. Durante muchos años debido a las fronteras cerradas y al proteccionismo, los precios eran altos, los productos de baja calidad y no había competencia. Actualmente, todos los países están obligados a acelerar el cambio tecnológico para lograr un crecimiento sostenido, ya que el nuevo entorno ofrece muchos retos y oportunidades, y el éxito económico se logrará solo en la medida en que se incremente la competitividad.

Para competir es importante contar con adecuados sistemas herramientas y técnicas de información que sean oportunos, relevantes y confiables, y más aún poder entender y analizar esta información, condiciones vitales para tomar decisiones operativas y estratégicas.

Nuestra investigación será enfocada a establecer una estructura de Gestión de Administración, mediante el uso de la información resultante del análisis de las actividades operativas en las pequeñas y medianas empresas.

1.3. EL ENUNCIADO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las pymes de Tegucigalpa debido a su origen y naturaleza carecen de reportes e informes o registros de actividades, lo cual les limita en la toma de decisiones, ya que lo hacen en base a la experiencia, pero sin criterios técnicos, sin ser conscientes de la importancia que representa el contar con estándares de control. Para tomar mejores decisiones, y apoyar de esta forma el crecimiento económico de las empresas, hay quienes llevan control contable de sus transacciones, pero no cuentan con criterios financieros para poder identificar la situación de las empresas y peor

aún tomar las medidas correctivas a tiempo, lo cual genera la quiebra de muchas Pymes.

En el actual mundo globalizado, los negocios se vuelven más complejos y por ende deben existir mejores herramientas que sean efectivas y que faciliten la realización de las diferentes actividades administrativas para la adecuada operación de un negocio. Es necesario, para todas las empresas, tener un adecuado control, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de esta en cuanto a su organización.

De acuerdo a datos brindados por el COHEP, las Pymes no cuentan con el control operacional adecuado, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, de una organización adecuada, en donde la falta de herramientas y técnicas de procedimientos y políticas, que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa genera un vacío peligroso.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son esenciales para el desarrollo del país ya que estas son la columna vertebral de la generación de empleo, y es por ello que se debe prestar mucha atención a los procedimientos de control interno y evaluación de resultados que estas siguen en cuanto al manejo de las operaciones que a diario realizan, considerando también que generan el mayor porcentaje de empleos en el país, ya que estas empresas son un motor económico por su capacidad comprobada de generar empleo y por su aportación a la economía en general.

(Portal de Microfinanzas, 2010) “Conociendo la importancia que tiene el sector de las pymes en Honduras, se ve necesario el diseño de un sistema de control interno operacional”

El control administrativo debe ser empleado por todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, y diseñado de tal manera, que permita proporcionar una razonable seguridad en lo referente a: la efectividad y eficiencia de las

operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Las estructuras administrativas fomentan la eficiencia, mitigan el riesgo de pérdida de valor de los activos, el efectivo en caja y bancos, por lo que ayudan a garantizar la fiabilidad de la información plasmada en los reportes de actividades y los estados financieros, el cumplimiento de las leyes y normas tributarias vigentes, entre otros aspectos encaminados al mejoramiento de las operaciones administrativas de las Pymes.

Dado lo anterior, se plantea la pregunta general de investigación siguiente: ¿Cómo instalar una estructura de procedimientos de administración en las Microempresas de la calle del comercio de la colonia Kennedy mediante la metodología del PMI?

Preguntas de investigación:

- 1) ¿Qué metodología administrativa aplican las PYMES de la calle del comercio de la colonia Kennedy en la operación de sus negocios?
- 2) ¿Qué criterios empresariales consideran los microempresarios de la calle del comercio de la colonia Kennedy para sus procedimientos administrativos?
- 3) ¿Cómo afecta a los microempresarios la falta de una estructura administrativa en la toma de decisiones y el crecimiento sostenido de las microempresas?
- 4) ¿Cuál es la utilidad que aportaría la “Instalación de una Estructura de Procedimientos de Administración” en las microempresas de la calle del comercio de la colonia Kennedy?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo General:

Identificar los mecanismos para la toma de decisiones administrativas en las Pymes ubicadas en la calle del comercio de la colonia Kennedy, mediante la aplicación de esquemas de administración, basados en la información y las buenas prácticas recomendadas por el PMI.

Objetivos Específicos:

- 1) Identificar los métodos de índole administrativo que aplican los microempresarios de la calle del comercio de la colonia Kennedy.
- 2) Formular bajo qué criterios toman decisiones empresariales los microempresarios de la calle del comercio de la colonia Kennedy.
- 3) Determinar cómo afecta a los microempresarios de la calle del comercio de la colonia Kennedy la falta de una estructura administrativa.
- 4) Evaluar la utilidad que brindará la “Instalación de una Estructura de Procedimientos de Administración” en las microempresas de la calle del comercio de la colonia Kennedy.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Debido a la importancia que tienen la aplicación de prácticas administrativas de control en las empresas es que se tomó la decisión de realizar este proyecto de investigación “instalación de una estructura de procedimientos de administración operativa en las microempresas de la calle del comercio de la colonia Kennedy”. La implicación práctica de la presente investigación ayudará a los microempresarios de la calle del comercio de la colonia Kennedy a resolver el problema planteado en las empresas del sector analizado, ya que a medida se vaya realizando el estudio se hará conciencia en la importancia de la existencia de una estructura administrativa operacional como herramienta para una toma de decisiones acertada y para el logro de los resultados deseados

o planteados por las mismas.

En cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para empresas que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial, sentando las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática planteada en este documento. La investigación es conveniente de realizar porque el tema ha constituido motivo de interés nacional y estudio para los investigadores nacionales e internacionales, por lo que es una oportunidad de darle continuidad.

Con los resultados del estudio, se pretende colaborar a los microempresarios hondureños con la propuesta de proyecto de capacitación que permita favorecer la economía de las familias dueñas de las Pymes, contribuyendo con este importante sector de la economía hondureña. Asimismo, este estudio ayudará a obtener la efectividad administrativa en las Pymes y la creación de una plataforma que permita brindar nuevos hallazgos que estarán a disposición de la población y el gobierno, el valor de los resultados del estudio no radica en apoyar alguna teoría, por el contrario por ser los controles internos de las Pymes un tema de actualidad y por ende poco investigado, significa que el aporte consiste en poner a disposición de los investigadores, preocupados por este tema, a las entidades públicas y privadas; un instrumento de apoyo a su gestión, que por un lado le planteará las consideraciones a tomar en cuenta para el mejor uso de los recursos de las Pymes y su importancia en la economía nacional.

El estudio tiene un efecto multiplicador para aquellas otras instituciones a fines al desarrollo microempresario tales como la organización de microempresarios organizados, el COHEP y la CCIT que estimen conveniente dedicarse a brindar apoyo a las Pymes, en ese sentido tendrán a su disposición una herramienta investigativa y al aplicar un sistema de administración, las Pymes contarán con una herramienta de vital importancia en el proceso operacional la cual

contribuirá a la confiabilidad de la información, efectividad y eficiencia en las operaciones que diariamente realizan.

CAPÍTULO II. - MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MICROEMPRESARIOS.

Los argumentos que presentan los empresarios hondureños del sector MIPYME haciendo referencia a servicios de desarrollo empresarial, es que se les brinda es muy teórico, de costo elevado y con falta de información, lo cual es insuficiente para contrarrestar las nuevas e inciertas condiciones de producción y comercialización que enfrentan las MIPYMES.

El Centro de Servicios de Desarrollo Empresarial (2008) del INFOMIPYME (Red de Caja de Herramientas MIPYME) adscrito al COHEP señala que la apertura económica de los últimos años se ha caracterizado por el aumento de los niveles de competencia, lo que ha expuesto a las pequeñas y medianas empresas a nuevas formas de producción y comercialización, lo dificulta el acceso directo a los mercados por las deficiencias en las tecnologías utilizadas, dificultad de acceso a créditos y la baja eficiencia en la oferta de servicios de desarrollo empresarial y asistencia técnica.

El país está buscando el crecimiento y espera potenciarlo con el desarrollo de las Pymes a nivel nacional, no obstante, estas carecen de herramientas metodológicas que les permitan desarrollar sus sistemas de administración tanto a lo interno y a lo externo de la empresa, esto tiene como resultado que los microempresarios no crecen como deberían y muchos desaparecen. Debido a lo anterior es necesaria la implementación de una metodología que soporte el desarrollo de las empresas de una manera consistente.

A Nivel de América Latina, Kerkhoff (2009) encontró que las pymes constituyen entre el 90 y 98 por ciento de las unidades productivas en América Latina, generan alrededor del 63 por ciento del empleo y participan con el 35 y hasta 40 por ciento del Producto total de la región, según coinciden los más recientes estudios de organismos como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Comisión Económica para América Latina. De acuerdo con el

profesor universitario Jorge Yarce Maya del Instituto Latinoamericano, entre los trastornos que afectan a la pequeña y mediana empresa de la región se encuentran la informalidad. Según el ex decano de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de los Andes de Colombia y actual consultor empresarial, Jorge Hernán Cárdenas, este fenómeno afecta al 50 por ciento de las Pymes, una sigla que cobija a la microempresas -con sus dos y hasta tres empleados- y las pequeñas (cinco a 10 o 15 empleados, dependiendo el país) y las medianas (hasta 200 empleados).

En América Latina impera la ley del garrote y la zanahoria. Es decir, se amenaza con cierres de aquellos establecimientos que no cumplan con el pago oportuno de impuestos, pero según un Julián Domínguez, presidente de la Cámara de Comercio de Cali, una ciudad industrial de Colombia, hay que inculcar la idea de que estar legal sí paga y que con los requisitos al día las empresas se le abren opciones para el crecimiento, la productividad y la competitividad.

A Nivel de Honduras, Según el estudio Estado y Competitividad de la Micro, Pequeña y mediana empresa realizado por el (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2009) elaborado por Irene Barquero, las Pymes en Honduras representan aproximadamente 260,000 establecimientos, que proveen empleo al 45% de la Población Económica del país. Entre 1996 y 2000, el número de Pymes se vio incrementado en 32%, lo que representa un incremento del empleo generado por el sector de 34%. Aunque no existen datos exactos de la contribución de las Pymes al ingreso doméstico bruto, se estima que, en el ámbito de la región centroamericana, las PYMES contribuyen con aproximadamente el 12% del total de ingresos. Parte de la problemática enfrentada al momento de generar estrategias de apoyo al desarrollo de las Pymes en Honduras es la falta de información estadística precisa. Por los momentos la mayoría de las instituciones privadas de apoyo al sector basan sus esfuerzos en dos estudios elaborados por una firma de consultoría privada, los que constituyen la mejor base de datos disponible, aunque

desgraciadamente solo cubre los sectores de micro y pequeña empresa. Debido a esta falta de información, los datos de dichos estudios serán utilizados como base para el presente estudio.

Según las cifras del Consejo Hondureño de la Empresa Privada COHEP (2018) En el caso de Honduras, son alrededor de 250,000 Mipymes que generan alrededor del 60% de los empleos, equivalente a aproximadamente 900,000 puestos de trabajo. En términos económicos, la empresa comercial incluyendo restaurantes y pequeños hoteles, representaba dos tercios del total, y seguían en orden de importancia los establecimientos manufactureros (incluyendo agroindustria) con una presencia del 25%. En cuanto al tamaño de la planta, se advierte un claro predominio de los establecimientos de autoempleo o con un empleado (74.4% del total). Ampliando este segmento a las microempresas (de hasta 10 empleados), se suma 98%. A su vez, la pequeña empresa de 11 hasta 50 trabajadores registra una presencia muy limitada en términos numéricos (2%).

Con respecto a la participación de las micro y pequeñas empresas (Pymes) en términos de empleo, el total de los dueños y trabajadores de este segmento como porción de la PEA alcanza alrededor del 28% según el (CID, 2011).

Según la secretaría de industria y comercio [SIC], (2011) La Pequeña y Mediana Empresa (Pymes) en Honduras, es un sector económico que por su contribución a la producción y su importante aporte como fuente de empleo e ingreso al país, ha cobrado mucha importancia en las últimas décadas y debido a su relevante papel en la economía, el Gobierno de la República durante el año 2008 aprobó la "Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa", según Decreto Legislativo No. 135-2008.

Frans Kerkhoff (2009) encontró que, en suma, los rasgos identificados en las Pymes en Honduras, confirman la insuficiencia de un entorno institucional y político estimulante para promover su competitividad. Asimismo, se verifica que la competitividad depende del nivel de

desarrollo de las capacidades empresariales y de las condiciones internas (de trabajo físico, de relaciones formales y sociales) de los establecimientos. Ahora bien, esta capacidad empresarial se relaciona estrechamente con el nivel de desarrollo de las instituciones de apoyo y con el marco político de promoción a las MIPYME. El desarrollo de estas, en términos del nivel micro, depende directamente de la adecuada respuesta de las instituciones (mejorar la oferta de los servicios de apoyo) y del nivel político (mejorar el entorno económico).

Según la estimación de encuestas de hogares Estudio de Desarrollo de la Secretaría de Industria y Comercio (SIC, 2010) para ese año en Honduras las Pymes ascendían a 1, 187,164 con un número de empleados directos de 1, 680,930, empleando de esta forma el 50% del PEA nacional, del total de Pymes existentes en Honduras para el año 2010 Solamente el 16% están ubicadas en el Distrito Central.

2.2 TEORÍAS DEL SUSTENTO.

2.2.1 Análisis de las metodologías.

Dada la finalidad de elaborar una metodología con la función de integrar las diferentes áreas, procesos, así como los recursos necesarios para llevarlos a cabo, las metodologías consideradas son la del PMI y la TRIPLE RESTRICCIÓN (costo, tiempo y alcance) que pueden ser aplicadas en la administración de grandes y pequeñas empresas cubriendo el alcance, costos, y tiempo sin afectar la calidad.

Mapa Conceptual de la Investigación

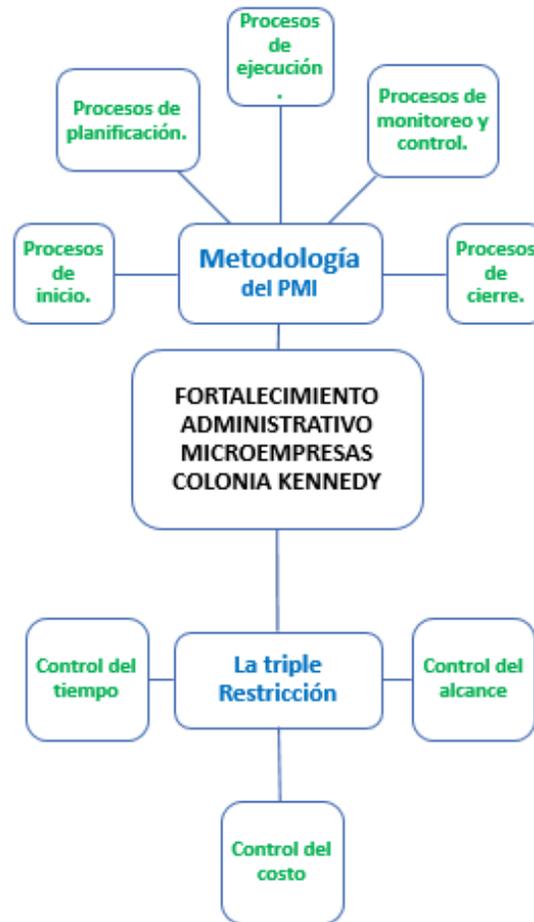


Ilustración 1 Mapa Conceptual – Tema de Investigación

2.2.1.1 Gestión del Tiempo.

Una de las metodologías a utilizar en la investigación es la Triple restricción, la cual hace énfasis en cómo se han de combinar los componentes de Tiempo, Costos y Alcance para determinar la Calidad que se ha de conseguir con el proyecto de investigación. Los Proyectos para alcanzar el éxito dependen en gran medida de cuán organizados estén los recursos y planes de trabajo y sobre todo los tiempos necesarios que deben ser utilizados para la realización de un Cronograma de Trabajo, es por ello por lo que la Gestión del Tiempo juega un papel fundamental en la ejecución de actividades del proyecto.

La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo, proporciona un panorama general de los procesos de Gestión del Tiempo

del Proyecto y estos procesos interactúan entre sí con procesos de las otras áreas de conocimiento (Guía PMBOK).

Es importante tener en cuenta que la utilización efectiva del tiempo será un factor clave que ha de poner en manifiesto el control del Proyecto de investigación en marcha, ya que de acuerdo a la guía del PMBOK la Gestión del tiempo incluye las herramientas que han de asegurar el correcto seguimiento para finalizar la investigación de acuerdo a tiempos planificados, el tiempo del Proyecto está ligado con la ejecución de actividades planificadas para la consecución del Cronograma del Proyecto y establecimiento de Hitos.

Algunos profesionales experimentados distinguen entre la información impresa del cronograma del proyecto (cronograma), y los datos y cálculos que permiten desarrollar el cronograma, designando como modelo de cronograma al sistema en el que se cargan los datos del proyecto. Sin embargo, en la práctica general, tanto el cronograma como el modelo de cronograma se conocen como cronograma, y es por ello por lo que Guía del PMBOK utiliza este término (Guía PMBOK).

Existe un factor fundamental en conseguir resultados exitosos al momento de poner en marcha un proyecto, lo cual que será factor clave en el desarrollo del mismo, se puede crear un cronograma muy estructurado, herramientas disponibles para la puesta en marcha pero si no existe la buena disposición de establecer medidas de tiempo a las actividades que realizamos, difícilmente podremos obtener resultados positivos en nuestro trabajo, con esto se hace referencia a la organización que damos a nuestro tiempo.

(Arimany, 2011) afirma:

En la actualidad todos vivimos vidas muy sobrecargadas de trabajo y de compromisos, vivimos estresados y siempre pendientes del reloj. La gente se queja de que desea hacer determinadas cosas o quiere ver a determinada gente, pero “no tiene tiempo”. Pero curiosamente, la gente que más éxito tiene, y más atareada está, es fácil quedar con ellos y siempre que les pedimos algo al día siguiente o a los dos días está hecho. Esta misma gente tiene tiempo para sus hobbies, para sus familias, y hacen todo lo que quieren. Pero cuál es su secreto: gestionan bien el tiempo (pág. 1).

De acuerdo con investigaciones realizadas en materia sobre la Gestión del Tiempo se ha confirmado que el uso correcto de este recurso es fundamental en el logro de objetivos planificados, actualmente muchas empresas y microempresas fracasan en el logro de sus metas por una mala administración del tiempo, por ello lo adecuado es tener una planificación detallada y

controlada de los proyectos.

La clave del éxito de cualquier persona es el modo en que administra su tiempo, lo que acaba contando no es lo mucho que se ha trabajado, sino lo que se ha terminado, lo que ha dado lugar a resultados concretos. Son estos resultados lo importante, no las actividades que se desarrollen para alcanzarlos. La eficacia sólo se puede alcanzar mediante una correcta administración del tiempo del que se dispone. (Acosta, 2009).

2.2.1.2 Gestión del Costo.

La Gestión del Costo es otro Proceso fundamental de la metodología de la triple restricción para el logro de objetivos en un Proyecto. Los Costos ciertamente son un factor determinante ya que implican recursos necesarios para el desarrollo de actividades planificadas en nuestro cronograma del Proyecto, todas las microempresas tienen sus particularidades en la organización que los diferencian unas de otras, frecuentemente encontramos microempresas dedicadas a rubros iguales pero con distinta administración, estructura de trabajo diferente y con objetivos diversos, esto nos demuestra que la organización de costos también será diferente y es aquí donde la correcta planificación de los costos de la microempresa serán clave para el logro o no de los objetivos.

Existen diferentes escenarios en el análisis de los Costos versus el logro de objetivos, uno de ellos consiste en tener los recursos necesarios para ejecutar un proyecto, pero no tener las condiciones administrativas adecuadas que permitan hacer un uso eficaz de estos recursos es una desventaja; y esto puede conllevar al fracaso en la empresa, sin embargo, también existe el escenario donde una microempresa pese a sus ajustados recursos económicos hace una adecuada distribución y administración de recursos y consigue resultados positivos para el negocio en marcha.

(Chang) Afirma:

Una clave del éxito en las empresas mercantiles es la elaboración de planes, esto quiere decir que no es conveniente para ninguna empresa que sus niveles de producción sean mayores a sus ventas aquí, es donde representa el presupuesto. El presupuesto es una herramienta primordial para la planeación, el plan presupuestario puede ayudar a la gerencia a organizar y coordinar las funciones

de venta, distribución y administración de la organización para aprovechar al máximo las oportunidades que se esperan para los periodos venideros.

De acuerdo al autor la elaboración de planes de trabajo para el uso eficaz de los recursos es necesario en cada microempresa, este análisis está centrado en los presupuestos utilizados en obtener los productos para la puesta en marcha de la microempresa, los presupuestos disponibles serán siempre el factor que determine el alcance de la planificación, ya que ésta se ha de ajustar a las necesidades y posibilidades de adquisición con los recursos disponibles, la cantidad de producto a requerir generando un equilibrio en las ventas.

(Gutiérrez, 2015) Afirma:

Algunas de las empresas medianas y pequeñas no poseen las ventajas con las que cuentan las compañías grandes, lo que impide a que tengan un desarrollo, un crecimiento y sobresalgan para una mayor competitividad. Es importante afirmar que la competitividad de la empresa depende fundamentalmente de sus costos, ya que repercuten directamente en los precios, de su calidad que debe corresponder con las expectativas del cliente, el servicio que debe proporcionar a sus clientes y la oportunidad, que está relacionada con el tiempo de respuesta a las demandas del mercado, tanto en cuanto a tiempos de entrega como a desarrollo oportuno de nuevos productos. (Pág. 3).

2.2.1.3 Gestión del Alcance.

La Gestión del Alcance del Proyecto es uno de los procesos esenciales para la consecución de objetivos en la metodología de la triple restricción, ya que con este se ha de planificar hasta que nivel de competitividad se llevará la empresa en marcha, dentro del alcance se define todo los parámetros que ha de incluir y no incluir el proyecto, las microempresas deben incluir un alcance de producto que dará las especificaciones del rubro de negocio que ha de comercializar, este alcance del producto está dentro del alcance general del Proyecto, en conclusión garantiza que se incluya todo el trabajo requerido en la planificación para completar el Proyecto con éxito.

El logro de los resultados en la empresa dependerá en gran medida de cómo se gestiona el alcance del Proyecto, es decir, la correcta asistencia a los talleres de capacitación y de este modo favorecer con la dirección que se aplique a conseguir los objetivos planificados en el alcance de

este.

Una de las causas principales para que un proyecto falle es la mala gerencia del alcance del proyecto, ya sea porque el gerente de la empresa no dedicó el tiempo suficiente para definir el trabajo, o porque no existió una buena gerencia del alcance, lo que lleva a añadir trabajo no autorizado o presupuestado al proyecto, esto se conoce como alteración del alcance. (Díaz, 2009 pág. 3)

La alteración del alcance del Proyecto hace referencia a todas aquellas modificaciones o cambios no controlados que se apliquen en la ejecución del Proyecto, ya que al no haber un control organizado se generará una tendencia de que se integren más actividades de las que se establecieron en el alcance original, causa que se verá reflejada en los procesos de tiempo y costos, ya que al incorporarse nuevas actividades en el alcance también la empresa se verá afectada a invertir más recursos para el logro de los mismos y sobre todo en los tiempos no planificados para su ejecución. Por naturaleza las empresas están sujetas al cambio y sobre todo en el rubro de las microempresas que están inmersas en el negocio y comercio, la gestión del alcance no consiste en evitar que se generen cambios, sino saber controlar estos cambios sin que se vea alterada la triple restricción (costo, tiempo y alcance) y que el impacto se vea reflejado en la calidad del producto final ofertado.

Podría considerarse esta investigación como descriptiva transaccional, debido a la generación del plan para el establecimiento de una gestión de administración Pymes. “Este método tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en lo que se manifiestan una o más variables dentro del enfoque cuantitativo” (Sampieri, Baptista & Collado, 2006) “El procedimiento consiste en medir y ubicar un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos en una variable o concepto y proporcionar su descripción” (Sampieri et al., 2006)

Seguindo la metodología Hernández, Fernández, Baptista 2006, hay estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Basados en esta clasificación observamos que este es un estudio descriptivo con enfoque mixto, tanto cuantitativo como cualitativo. Se recolectarán datos sobre diferentes aspectos de las Pymes a estudiar y se realizará un análisis y medición de estos.

La información para el desarrollo de la tesis es producto de fuentes principalmente primarias, y secundarias como ser libros y artículos basados en metodología PMI. Para la recolección de datos se considerarán los instrumentos de medición, la aplicación de estos y el análisis de los resultados de datos.

La población de la cual se tomará la información fundamental para el desarrollo y ejecución de esta tesis se aplicará al personal responsable de la administración de las Mi Pymes, para que proporcionen la información básica y necesaria para el desenvolvimiento de esta. Así como a los diferentes ejecutivos, gerentes funcionales, empleados asignados a de administración, clientes y otros interesados. Formadores que desarrollen programas de educación en dirección de administración, investigadores que analizan la dirección de administración.

2.2.2 Antecedentes de las metodologías.

La gestión de administración ha existido desde hace tiempos, en la historia lo relacionado con este tema encontramos la gestión de ingeniería hidráulica en Mesopotamia, donde se apreciaba la creación de equipos de trabajo, con sus funciones bien definidas, también fue notorio en campañas militares donde entraban en acción muchos elementos de gestión, como la identificación de objetivos, gestión del recurso humano, logística, riesgos, costos, etc. Pero a partir de la segunda Guerra Mundial en donde el avance de estas técnicas más profesionalmente ha transformado la administración como una disciplina de investigación.

A mediados del siglo XX, los negocios eran administrados con métodos y técnicas informales, basados en los gráficos Gantt. En los años 50, se desarrollaron en Estados Unidos dos modelos matemáticos: PERT este sirve para evaluar y revisar programas; y CPM método de la ruta crítica para manejar la administración y el mantenimiento de plantas.

Sin embargo, los índices de fallas en los procesos llevaron a cambios progresivos en la forma de dirigirlos. Surgiendo la moderna dirección de administración que se preocupa por métodos y técnicas aplicables a diferentes tipos de administración complejos.

Henry Fayol hizo su aporte a la administración con la creación del proceso administrativo, Chester Bayard introdujo la teoría general de los sistemas, Drucker que se interesó en los empleados que trabajan con sus mentes más que con sus manos, Deming con la teoría de la calidad total, Porter con teorías acerca de la cadena de valor y la ventaja competitiva, y otros tantos autores que han aportado a la evolución de la teoría administrativa y a la gestión de administración.

En 1969, se formó el PMI (Project Management Institute, Instituto de Gerencia de administración), bajo la premisa de dictar estándares en esta materia, sin importar la naturaleza del proyecto se podrían utilizar las mismas bases metodológicas y herramientas.

PMI: El Project Management Institute es una organización sin ánimo de lucro dedicada a desarrollar la Disciplina de Administración y Dirección de proyectos (Project Management) en todo el mundo. Su sede central está en Pensilvania-USA y tiene cientos de miles de asociados por todo el mundo.

El PMI fue fundado en 1969 y desde ese entonces se fueron incorporando más miembros en distintos países y se realizaron distintos eventos para difundir el mejor uso de la disciplina.

Las Principales actividades del PMI son:

- Desarrollo de estándares de la profesión. El más conocido es el PMBOK, Guide to the Project Management Body of Knowledge.
- Certificación de individuos como Project Management Professional (PMP).
- Actividades de investigación para el desarrollo de la profesión.
- Publicaciones: Project Management Journal; PM Network, PM Today, etc. Educación y capacitación
- Realización de Congresos y Simposios
- Publication Del PMQ Special Report on Ethics Standards and Accreditation.
- Los procesos para la dirección de administración.

Estos se agrupan en cinco categorías conocida como Grupos de Procesos de la Dirección de administración:

2.2.2.2 Grupo de proceso de Iniciación:

Son aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

2.2.2.2 Grupo de Proceso de Planificación:

Son aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir las actividades o tareas necesarias para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.

2.2.2.3 Grupo de Proceso de ejecución:

Son aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones de este.

2.2.2.4 Grupo de Proceso de Seguimiento y Control:

Son aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requería cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

2.2.2.5 Grupo de Proceso de Cierre:

Son aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente del proyecto o una fase de este.

2.2.3 Áreas de conocimiento en la Administración de proyectos.

Gestión de la integración del Proyecto: Incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades como ser:

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto
- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto
- Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto
- Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto
- Realizar el Control Integrado de Cambios
- Cerrar Proyecto o Fase

2.2.3.1 Gestión del Alcance del Proyecto.

Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito, estos son: Recopilar Requisitos, Definir el Alcance, Crear EDT, Verificar Alcance, Realizar y Controlar el Alcance

2.2.3.2 Gestión del Tiempo del Proyecto.

Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo,

estos son:

Definir las actividades, Secuenciar las actividades, Estimar los recursos de las actividades, Estimar la duración de las actividades, Desarrollar el cronograma, Controlar el cronograma.

2.2.3.3 Gestión de Costos del Proyecto.

Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado; estos son: Estimar los costos, Determinar el presupuesto, Controlar los costos.

2.2.3.4 Gestión de la Calidad del Proyecto.

Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determine responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido; estos son: Planificar la Calidad, Realizar el Aseguramiento de Calidad, El Control de Calidad.

2.2.3.5 Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto.

Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto, entre ellos: Desarrollar el plan de recursos humanos, Adquirir el equipo del proyecto, Desarrollar el equipo del proyecto, Dirigir el equipo del proyecto.

2.2.3.6 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.

Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos; entre ellos:

Identificar a los interesados, Planificar las comunicaciones, Distribuir la información Gestionar las expectativas de los interesados, Informar el desempeño.

2.2.3.7 Gestión de los Riesgos del Proyecto.

Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta a los riesgos, así como el monitoreo y control de estos en un proyecto; entre ellos están: Planificar la gestión de riesgos, Identificar los riesgos, Realizar el análisis cualitativo de riesgos, Realizar el análisis cuantitativo de riesgos, Planificar la respuesta a los riesgos, Monitorear y controlar los riesgos.

2.2.3.8 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados necesarios a obtener en el proyecto; entre ellos: Planificar las adquisiciones, Efectuar las adquisiciones, Administrar las adquisiciones y Cerrar las adquisiciones.

Como se ha mencionado anteriormente la dirección o gestión de administración ya ha sido analizada, se embargó, nunca desde la perspectiva de hacer proceso específico para la Pymes a través del uso de la metodología PMI.

2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS.

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Sampieri et al., 2006).

“Los estudios descriptivos miden de manera más independientes los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible” (Roberto Hernandez Sampieri et al., 2006).

Como se mencionó también es transaccional debido a que la recolección de datos se realizaría en un solo tiempo, siendo su propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Este diseño transaccional descriptivo tiene por objeto indagar la incidencia y los valores en

los que se manifiesta una o más variables dentro del enfoque cuantitativo.

El procedimiento consistirá en medir o ubicar a través de encuestas y entrevistas en la Mi Pymes, para ver como desarrollan en la actualidad sus métodos de administración, si utilizan o no una metodología que les permita tener éxito en los mismos. Proporcionando la información necesaria para poder crear la estructura con los procesos estándar para gestión de administración en este sector empresarial.

2.4 CONCEPTUALIZACIÓN.

2.4.1 La Administración adecuada.

Una adecuada administración es la estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con la empresa y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una Administración pueden abarcar desde el suministro de soporte para la dirección de la empresa hasta la propia operación de una o más áreas. (Guía del PMBOK, 2017).

2.4.2 Tipos de Administración.

Las Administración es conforman en varios tipos en las empresas y esto dependerá del grado de influencia y control que se tiene sobre los procedimientos.

- De Apoyo: Se desempeña un rol consultivo dentro de las operaciones, compartiendo plantillas, capacitaciones, lecciones aprendidas, y se ejerce un grado de control reducido.
- De Control: Proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios, esta Administración ejerce un grado de control moderado, y este cumplimiento puede implicar:
 - La adopción de marcos o metodologías de dirección de administración
 - El uso de plantillas, formulación y herramientas específicas
 - La conformidad con los marcos de gobernanza

La Directiva. Ejercen el control de las operaciones asumiendo la propia dirección de estos. La Administración asigna funciones al director de la empresa, estas tienen un control elevado. (Guía Del PMBOK, 2017).

Basado en la posición que tienen dentro de la organización las operaciones se pueden categorizar de la siguiente manera:

Administración Individual u Oficina de Desarrollo de Proyecto, Administración Individuales típicamente provee un soporte funcional (ej. Infraestructura, documentos de gestión, entrenamiento) para un proyecto complejo o un programa. Este tipo de Administración establece el estándar básico y supervisan las actividades de planeamiento y control para un único proyecto.

Administración departamental o "Unidad de Negocios" Administración departamental provee soporte para múltiples áreas como un departamento o unidad de negocios. Su reto primario es integrar de administración de diferentes tamaños dentro de una división (ej. IT, finanzas) desde iniciativas de corto plazo hasta programas de múltiples años con múltiples recursos y complejas integraciones de tecnologías.

Administración Corporativa: crean estándares, procesos y metodologías para incrementar el desempeño de los de administración dentro de una organización. Típicamente son responsables por la colocación de recursos para diferentes operaciones dentro de la organización.

2.4.3 Orígenes de la administración.

Los orígenes de la Administración están ligados a la implementación del método científico que fue introducido por Frederick Taylor hace un siglo y el incremento en la complejidad y número de administración manejados por las organizaciones.

En 1930 el ejército de los Estados Unidos desarrollo una oficina de administración para monitorear el desarrollo de aeronaves, esta sería probablemente la primera vez que se utilizó la

expresión oficina de administración (Crawford & Cabnis-Brewin 2010). Las estructuras detrás de la tradicional oficina de administración pueden ser rastreadas hasta el desarrollo del complejo sistema de misiles del ejército americano en 1950.

En la década de los ochenta el concepto de administración se exportó a la construcción, IT y otros sectores gracias al crecimiento de la tecnología de las computadoras. La difusión del desarrollo de la administración ganó momento en los noventa con asociaciones profesionales y certificaciones de desarrollo se volvieron reconocidos estándares de la industria, en UK (Reino Unido) la oficina de administración de comercio del gobierno en ambiente controlado 2 (PRINCE2) difundióse en el sector IT y asociaciones como el Instituto de Desarrollo de administración (PMI) y la Asociación Internacional de Desarrollo de administración (IPMA) ganando prominencia con asociaciones y usuarios. (Monaldi, Emmanuele, 2015).

La evolución de la Administración es lo que activamente busca mejorar en general el desempeño de la organización, así como el desempeño de las vías de comunicación a través de toda la empresa por medio del uso de nuevas tecnologías y modelos flexibles de operación.

A la velocidad y complejidad de operación de nuestro medio ambiente este continúa acelerándose, un consistente punto de coordinación, colaboración y fuentes de información es algo esencial. La Administración Digital utiliza nueva tecnología para facilitar la colaboración e información que se comparte dentro y fuera del equipo de proyecto. El reto clave al adoptar una Administración digital es la integración de las nuevas plataformas que requerirá un cuidadoso planeamiento especialmente por la integración del todo que incluye la protección y la seguridad de la información.

El programa de dirección empresarial es la centralización y dirección coordinada de programas y de administración para alcanzar objetivos y beneficios estratégicos. Existe a un nivel

estratégico dentro de la empresa y tiene la autoridad para iniciar y priorizar de administración desde la perspectiva corporativa.

Comparada con las tradicionales la Administración de dirección opera con una misión y organización estratégica y son una parte integral del presupuesto anual y gestionan los costos en curso. La Administración de dirección reporta a los altos niveles de la organización. Es una rápida respuesta a los cambios en orden de mantener el enfoque en los resultados y beneficios en una turbulenta economía, es balancear la flexibilidad y estabilidad, es el seguimiento y monitoreo del desempeño del proyecto basado en las métricas.

Los practicantes de la metodología Ágil alientan a los equipos del proyecto a continuamente revalidar sus actividades y eficientemente responder a los cambios en oposición a ejecutar planes preestablecidos a largo plazo. (Monaldi, Emmanuele, 2015).

2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para la recopilación de la información se utilizan las entrevistas y cuestionarios /encuestas. "Cuestionarios y encuestas son conjunto de preguntas escritas, diseñadas para recoger información rápidamente de un gran número de encuestados."(Guía del PMBOK, 2017) los datos recabados serán la base del análisis estadístico que se aplicaran a las Mi Pymes para conocer si aplican alguna metodología para la implementación y gestión de sus de administración.

Una entrevista es una manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos. Se lleva a cabo habitualmente realizando preguntas, preparadas o espontaneas y registrando las respuestas." (Guía del PMBOK, 2017)

Se buscará entrevistar a profesionales con experiencia en de administración aplicando la metodología del PMI y la creación de Administración dentro de una empresa o como compañía particular.

2.5.6 Análisis FODA.

Estas son siglas que nos indican Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y se puede aplicar a empresas y mercados. Se utilizar para el desarrollo de estrategias en empresas y negocios y es una herramienta que puede ayudar a la gerencia a ejecutar y tomar decisiones. Se deberá definir un objetivo para tener una perspectiva clara del nuevo proyecto y los resultados obtenidos del análisis nos pueden ayudar en la planeación estratégica.

- Fortalezas: Destrezas o atributos que posee una industria o negocio y que le ayudaran a alcanzar sus objetivos.
- Debilidades: Son los factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- Oportunidades: Condiciones externas que posee la industria o negocio posee y que le ayudara a alcanzar el objetivo.
- Amenazas: Lo que puede ser perjudicial y amenaza el conseguir el objetivo perseguido por la empresa o la industria.

2.5.2 Planeación.

La planeación de Porter (1980) impacta las estrategias en los negocios y la composición de los elementos del desarrollo de administración. Porter nos indica que existen cinco fuerzas competitivas:

2.5.2.1 Compradores y Consumidores:

Estos pueden determinar el nivel de servicio prestado a los usuarios y estará afectado por los atributos del producto o servicio y que pueden influir en el mismo. Estos cuentan con un poder de negociación basado en el número de usuarios que puede ser menor o mayor o dependerá si cuentan con múltiples alternativas cuando acceden al servicio o producto.

2.5.2.2 Competidores Actuales en el sector:

Si el nivel de rivalidad es alto estos pueden determinar las decisiones a tomar.

2.5.2.3 Competidores Potenciales:

Se pueden tener dos tipos de competidores los primeros serían los competidores actuales que tienen la capacidad de cambiar las condiciones competitivas existentes y los nuevos competidores pueden llegar con nuevas estrategias y productos por lo cual se deberá tratar de anticiparlos y se actuara en consecuencia preparando medidas defensivas, contraataques o retirada del negocio.

2.5.2.4 Proveedores:

Estos tienen poder de negociación y esto dependerá del tamaño del proveedor que puede ser desde una fábrica, un mayorista hasta proveedores pequeños.

2.5.2.5 Productos Sustitutivos:

Un negocio o empresa será más competitiva en su sector si es capaz de diferenciar su producto del resto de los productos de los competidores y deberá trabajar para reducir los riesgos y amenazas que presenten los productos sustitutivos.

Se deberá trabajar en la preparación y diseño de la estrategia, identificar los elementos que nos aporten ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Podemos definir qué tipo de estrategia utilizara la empresa o negocio:

- 1) Estrategia de diferenciación amplia
- 2) Estrategia de diferenciación focalizada
- 3) Estrategia de bajo costo amplia
- 4) Estrategia de bajo costo focalizada

5) Estrategia de mejores costos o híbridas

Los planes tácticos de la estrategia pueden ser de dos tipos:

- Planes de adecuación de la estrategia (ventajas competitivas) (PAes).
- Planes Operativos Anuales (eficiencia Operativa) (POAs).

Los POAS son planes estratégicos que se definen antes de la estructura organizacional de donde la estrategia contiene la información base para estructurar la organización y esta puede tener varias dimensiones:

- Global: Trabaja en la proyección externa basándose en el entorno de la empresa o negocio.
- Organizacional: Todo está relacionado al personal, las estructuras y sistemas de procesos internos.
- Tecnológico: Basado en la tecnología de la información y comunicación.
- Ejecutivo: Es relativo a la dirección de la estrategia y su organización.

Los POAs que son definidos por Porter como los planes operativos anuales que están orientados a lograr la eficacia operativa, que es hacer lo mismo que hacen los demás, pero haciéndolo lo mejor posible.

2.5.3 Marco Legal.

En enero del 2009 se publicó en la gaceta "la" "La Ley del fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa" con los siguientes objetivos específicos:

- Establecer: Comunicación y participación de los sectores de las áreas rurales y urbanas involucradas en el establecimiento y desarrollo de las Mi Pymes con una planificación entre las diferentes instituciones del Gobierno. Utilización de las herramientas adecuadas para la

evaluación y actualización de los resultados para que la toma de decisiones sea la más acertada. Se utilizarán los medios financieros y técnicos de los que dispone el estado para apoyar el crecimiento de las Mi Pymes buscando mejorar la productividad, calidad y competencia.

- Promover: El establecimiento y crecimiento de las Mi Pymes deberá estar dentro del marco de un desarrollo ecológico que deberá ser equilibrado y sustentable con el ambiente a corto y largo plazo y se apoyará en la búsqueda e implementación del uso de energías limpias y procesos de producción amigables con el medio ambiente.

La innovación en los procesos productivos y administrativos de las Mi Pymes como base para un crecimiento sostenido se basará en la metodología del PMI, por lo cual se cumplirá con el código de ética y conducta profesional del Project Management Institute. "Los valores que la comunidad global de la dirección de administración definió como más importantes son la responsabilidad, el respeto, la imparcialidad y la honestidad. El Código de Ética y Conducta Profesional se sustenta en estos cuatro valores." (Guía del PMBOK, 2017)

2.5.4 Constitución de la República.

Sobre la Constitución de las Mi Pymes, en la sección dedicada al sistema económico que deberá de regir el país, contiene dos artículos relacionados con estas, siendo los siguientes:

- Artículo 337.- La industria y el comercio en pequeña escala, constituyen patrimonio de los hondureños y su protección será objeto de una ley.
- Artículo 338.- La Ley regulará y fomentará la organización de cooperativas de cualquier clase, sin que se alteren o eludan los principios económicos y sociales fundamentales de esta Constitución.

De acuerdo con lo anterior, existe a nivel constitucional un mandato de proteger las Mi

PYMES, y ordena la creación de una ley específicamente para su protección. De igual manera existe una similar protección de las cooperativas. Lo anterior favorece la promoción y desarrollo de las Mi PYMES, en virtud que su protección existe al nivel jerárquicamente superior del ordenamiento jurídico hondureño, por lo que fácilmente puede fundamentar.

Bajo el ordenamiento jurídico hondureño, los tratados tienen un rango jerárquico superior a las leyes de acuerdo con la Constitución. Por consiguiente, deben analizarse como instrumentos jurídicos de especial importancia. En particular, el presente convenio tiene por objeto la creación del Centro de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa de Centroamérica denominado CENPROPYME, dentro del marco del Sistema de Integración Centroamericana (SICA) y como un organismo regional de personalidad jurídica internacional.

Este fue firmado por representantes de las naciones de Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Con el objetivo general “contribuir al desarrollo productivo de la micro y pequeña empresa (MIPYME), así como mejorar la calidad de vida y el empleo de las personas que trabajan en ellas, a través del fortalecimiento de las entidades públicas y privadas que las apoyan, ampliando la cobertura de los servicios de desarrollo empresarial y financiero de la MIPYMES, optimizando su calidad y buscando la eficiencia de las entidades que las prestan”.

El Código de comercio es el instrumento jurídico marco que regula la actividad mercantil en Honduras desde 1950. Por ende, este código contiene varias disposiciones pertinentes a la operación de MIPYMES. En cuanto a su tratamiento de microempresas, el Código de comercio crea varias exenciones para las mismas.

Por ejemplo, su artículo 12 indica que “quienes por sí mismos, o con ayuda de su familia, ejerzan una industria sin exceder de los límites del artesanado, así como quienes se dedicaren a

ofrecer mercancías o servicios al público, con la finalidad principal de obtener una remuneración para su trabajo, tales como conductores de taxímetros, habaneros, puesteros, etc., no estarán sujetos a las obligaciones generales de los comerciantes." De acuerdo con las reformas al Código de comercio, estas segundas exenciones, o sea aquéllas de materia contable, aplican a comerciantes con activos en giro hasta por el valor de L.40, 000.00. Las actividades mercantiles de mayor envergadura quedan reservadas para empresas que cumplan con todas las formalidades establecidas en el Código de comercio.

2.5.5 Ley de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.

En fecha 28 de noviembre del año 2018 se emitió en la publicación 34,806 del diario oficial "La Gaceta" el decreto No. 145-2018, el cual contiene la "Ley de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa".

La Ley consta de 20 artículos y con ella se pretende crear entre 100 mil y 300 mil empleos y serán eliminados todos los trámites que dificultan la apertura de una empresa y que desalienta a los emprendedores a constituirse y operar legalmente. Menciona que toda micro y mediana empresa que opere informalmente o que se constituya dentro de los próximos 12 meses podrá acceder a los beneficios de esta Ley. Entre los beneficios que la Ley otorgará será la oportunidad de realizar los trámites de constitución de la empresa a través de internet en el portal "Mi Empresa en Línea".

Se considera que la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, como eje trascendental del motor económico del país, debe estimularse para su regularización y formalización, de tal manera que contribuya al fortalecimiento económico de la Nación, a la generación de nuevos y mejores empleos y al aporte tributario al Fisco. De igual forma se toma en cuenta que la estimulación al

sector de la Micro y Pequeña Empresa pasa por un espacio de alivio tributario que permita que, por la vía del alivio tributario y la desregularización de procesos administrativos, se estimule la creación, organización, equipamiento y operación de estos negocios, con la condición de generar nuevos y mejores empleos para el mercado laboral disponible.

La presente Ley tiene por objeto el impulso a la micro y pequeña empresa, por medio de incentivos que promuevan el crecimiento económico, a través de la generación de nuevas oportunidades de empleo, el bienestar, desarrollo y realización de la persona humana; así como una oportunidad para ratificar la capacidad de emprendimiento y determinación de los hondureños.

Para los fines de la presente Ley los términos a que se haga referencia se deben entender en la forma en que los mismos estén definidos en la legislación vigente que rectore al sector de la micro, pequeña y mediana empresa.

2.5.6 Casos de éxito

Se mencionan algunos casos de éxitos de microempresarios en el ámbito nacional, microempresas reconocidas cuyo crecimiento y desarrollo ha sido basado en la aplicación de procesos y métodos de buen manejo administrativo, entre los cuales podemos mencionar:

Microempresa Galeano

Galeano nace en Honduras, de una empresa familiar que se ha dedicado a la confección de ropa y textiles desde hace 25 años. Siendo en 2008 que la microempresa empezó a vender sus diseños bajo la marca Galeano. En ese entonces experimentábamos con todo tipo de ropa, pero fue en el 2009 que comenzaron a popularizarse nuestros diseños en camisetas. Las primeras 120 unidades de camisetas Galeano estuvieron disponibles en la tienda RNR13.

Luego de la situación política de 2009, se lanzó la colección “Made In Honduras”, que promovía todo lo hecho en Honduras, e incluía elementos como símbolos mayas y textiles nacionales. Entre los

diseños de esta colección resaltó uno en especial, que llegaría a ser el icono de la marca Galeano: la primera Camiseta Lempira.

Librería Coello

Es una librería que cuenta con más de 15.000 títulos de interés general y que posee un fondo editorial que ha elaborado 35 textos educativos. La especialidad del negocio es la literatura infantil. Teniendo en cuenta que los principales clientes de un negocio especializado en literatura infantil son los padres de familia y los maestros, se ha trazado una estrategia de promoción de la lectura a través de un programa comunitario que capacita a dichos clientes en técnicas de fomento de la lectura y escritura en niños y jóvenes.

Panadería y Repostería Las Espigas

Se especializa en la producción y distribución de pan y tortillas que son vendidas tanto a mayoristas como a pulperías y restaurantes. Cuenta con seis sucursales en San Pedro Sula. Todos los productos alimenticios que no han sido seleccionados para la venta, cuyo valor asciende a más de 200,000 lempiras al año, son donados a 10 instituciones comunitarias, entre las que se cuentan el hogar de niños Emmanuel, la Fundación Abrigo, las obras Vicentinas, los comedores de fraternidad Vicente Peris, El Buen Samaritano, las Misioneras de la Caridad, el asilo de ancianos San Vicente de Paúl, comedores de las Hermanas Agustinas, el hogar de niños Senderos de Amor y los comedores de los Misioneros Claretianos.

En el ámbito Centroamericano destacan los siguientes casos:

Éxito de las PYMES en Nicaragua.

Se trata de un país que va por el buen camino, ya que las pymes nicaragüenses crecen y se consolidan; prueba de ello es el aumento en el registro de contribuyentes ante el fisco y de empleadores y asegurados en el sistema de seguridad social. Tienen diferentes grados de desarrollo, lo que condiciona su éxito y avances en la venta de sus productos o servicios, y en esta asignatura “los retos mayores son: mejorar la calidad de sus productos y crear su imagen

corporativa, y perfeccionar el marketing”, indica Luz Marina Arana Castillo, coordinadora de Trade Point Nicaragua del Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua (CEI).

Empresarios aglutinados en AMCHAM y COSEP atribuyen este dinamismo en el sector MIPYMES a diversos factores: reducción del tiempo de apertura de una empresa, estabilidad macroeconómica, alto índice de seguridad ciudadana y concertación gobierno-empresa privada-sindicatos. Todos estos factores influyeron para que en el reporte Doing Business 2015, publicado por el Banco Mundial, Nicaragua subiera siete puestos en su posición global.

Las PYMES de Costa Rica aprovechan las oportunidades del mercado

Geannina Dinarte, viceministra del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC), señala que en Costa Rica se han distinguido tres tipos de MIPYMES: las que han surgido en el seno familiar, otros negocios que se han establecido por razones de necesidad o sobrevivencia y las que nacieron anteceditas por razones de oportunidad, las cuales cumplieron etapas previas, como por ejemplo el desarrollo de un plan de negocios.

“Independientemente del origen, para el MEIC es muy importante que los emprendedores aprovechen las oportunidades del mercado, generando ideas de negocios que en la práctica se conviertan en negocios factibles. Para esto es preciso que se preocupen por estructurar el negocio, estudiando el mercado, estableciendo los objetivos, la misión, la visión, el análisis de los potenciales clientes, las opciones de financiamiento, el plan estratégico y el plan de negocios, entre otros”, comenta Geannina.

Panamá y la inserción en la red regional

Con el crecimiento económico que registra Panamá, es cierto que las oportunidades de empleo se han expandido, pero también la competencia para optar por esos puestos y ni hablar de

los salarios que cada vez son más bajos, señala Alexis De Sedas, un trabajador de la construcción que prefirió formar su microempresa de servicios para grandes proyectos. “Ser dueño de mi empresa, aunque sea pequeña, me ha dado la oportunidad de probar mis conocimientos, controlar el trabajo que hago, ofrecer una oportunidad de empleo a otros y obtener más ganancias”, expresa. Como Alexis, son muchos trabajadores de oficio y profesionales quienes en los últimos años han creado sus microempresas y pequeñas empresas con el objetivo de ser sus propios jefes, controlar sus horarios de trabajo y ganancias. Han proliferado los negocios de comida, salones de belleza, barberías, gimnasios, centros de copiado e Internet, entre otros (Revista Summa, 2015).

2.6 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

La investigación que se realiza deberá estar sustentada en diferentes medios para la recolección de la información, en este caso utilizaremos la entrevista personal y el cuestionario o encuesta. El estudio dependerá del enfoque, el planteamiento del problema y el límite del alcance de la investigación, en el enfoque cuantitativo recolectar los datos es equivalente a medir.

"Medir es el proceso de vincular los conceptos abstractos con indicadores empíricos mediante clasificación y cuantificación." (Roberto Hernández Sampieri, Pilar Baptista Lucio, & Carlos Fernández Collado, 2006)

2.6.1 Instrumentos

Con el uso de encuestas cerradas se medirá el nivel de conocimiento que tienen las personas involucradas en la administración de las Pymes, de las funciones y ventajas de una adecuada administración. “La evidencia sobre la validez del contenido se obtiene al contrastar el universo de ítems frente a los ítems presentes en el instrumento de medición”. (Dr. Roberto Sampieri & Dr. Carlos Collado, 2010). Con la información obtenida se podrá cuantificar el nivel de conocimiento de la Pymes sobre la administración operativa y que

experiencia tienen los microempresarios.

2.6.2 Técnicas

Como técnicas se aplica la observación directa, la encuesta, entrevista o cuestionario, al análisis documental, el análisis de contenido y otros. La entrevista es una de las técnicas más utilizadas y aporta riqueza en la información, la redacción de las preguntas en conjunto con el entrevistador es clave para obtener información precisa susceptible que puede ser cuantificada, esta puede ser flexible y adaptable a múltiples situaciones. “Cualquier instrumento de recolección de datos debe ser objetivo tener confiabilidad y mostrar validez” (Dr. Roberto Sampieri & Dr. Carlos Collado, 2010)

La investigación se basa en encuestas y entrevistas aplicadas a gerentes y personal administrativo de diferentes PYMES y con profesionales en la administración que tienen experiencia con sus propias compañías o trabajando para empresas privadas o del sector público como asesores. Considerándose en este caso la muestra no probabilística porque son muestras dirigidas.

2.6.3 Procedimientos

Para la implementación del diagnóstico de la situación actual en la gestión administrativa de las Pymes se implementarán actividades aplicando las herramientas que nos brinda la metodología para recopilar la información y con ello diagnosticar cómo se maneja la administración en las Pymes sin la utilización de una metodología apropiada.

Al conocer el proceso administrativo de las Pymes se obtendrá una radiografía general de las necesidades en control que pueden ser cubiertas con la implementación de una adecuada administración. Con los resultados del análisis se podrá mostrar a la gerencia que con el apoyo de la metodología del PMI y vigilando la triple restricción se puede tener

resultados que cumplan con las necesidades de la empresa para generar crecimiento.

La aplicación de las técnicas incluye una serie de pasos a ejecutar de forma organizada consistiendo en el establecimiento en orden cronológico de lo recomendado por el PMI en el grupo de procesos y áreas de conocimiento, basado en los aspectos siguientes:

2.6.3.1 Gestión del Alcance:

Se hará una evaluación detallada del contexto en el que se aplicará el proceso de análisis de factores incidentes en la falta de control administrativo en las Pymes, con ello la recolección de esta información se fundamenta en la utilización de herramientas que demanda la Metodología, tales como el Juicio de expertos que servirá de apoyo para conocer los aportes que tienen los más experimentados y conocedores del tema y el contexto en que ejecutan acciones las Pymes, así como las reuniones con los miembros activos e interesadas.

2.6.3.2 Gestión del Tiempo:

El Plan de Gestión del Tiempo se hará basado en herramientas que demanda la metodología de la triple restricción, considerándose el Juicio de Expertos, recolección de información histórica, con el objetivo es conocer la perspectiva del entorno, la información sobre proyectos similares ejecutados con anterioridad. La base de control de la gestión del tiempo será mediante la definición de un cronograma.

Las Técnicas Analíticas por implementar para la gestión del tiempo son establecidas mediante la aplicación de PERT CPM y la Ruta Crítica, estableciendo control continuo mediante reuniones de evaluación y retroalimentación.

2.6.3.3 Gestión de Costos:

Está regida por información clave que se ha de conseguir mediante la aplicación de

herramientas que demanda la metodología, las mismas serán la guía para tomar decisiones financieras en el uso de recursos. En base a la determinación del alcance será definido un presupuesto que proyectará el uso de los recursos requeridos, permitiendo un control y retroalimentación de este, de igual forma se establecerá un plan de adquisiciones que facilitará el control y manejo de los insumos (Productos y Servicios) necesarios.

2.7 Descripción del Proyecto

La presente propuesta de mejora de la gestión administrativa de las microempresas está enfocada hacia la búsqueda de resultados positivos en su operatividad, las cuales están instaladas actualmente en la calle del comercio de la colonia Kennedy, identificando sus debilidades y posibles amenazas. Este proyecto de mejora en la administración - operación se realizará a través del desarrollo de un proceso de capacitación dirigido a los gerentes – propietarios de las microempresas en mención, con esta propuesta de profesionalización se pretende mejorar las competencias para el manejo del negocio y marcar una pauta a seguir para establecer un patrón de control, ambientes de trabajo favorables para el correcto funcionamiento de la empresa y la capacitación en estrategias de mercadeo para poder alcanzar objetivos y metas establecidas por el negocio.

Por lo anterior podemos destacar que la formación profesional a través de talleres de capacitación será el punto de partida hacia el adecuado emprendimiento de las pequeñas empresas que se han instalado en el mercado sin una visión clara de operación y administración del negocio, siendo esta la oportunidad de establecerse de manera sólida en su rubro de trabajo. Previo a la implementación de la capacitación se desarrollaron técnicas de investigación que permitieron identificar las áreas de desempeño en donde existen mayores debilidades, por lo que se determinaron los contenidos de propuesta de mejora presentada en este proyecto.

2.8 Justificación

De todos es conocido que el sector micro empresarial genera el 80% de las oportunidades de empleo en Honduras, significando un importante aporte al Producto Interno Bruto del País, también es de público conocimiento que la mayoría de las microempresas no tienen garantizado su éxito en la generación de utilidades, esto debido a diversos factores entre los cuales se encuentran la escasa experiencia y preparación en el manejo administrativo de los negocios, por lo que muchos de ellos son dirigidos de manera empírica, lo que significa una desventaja en el ámbito competitivo de los negocios.

A través de nuestro estudio realizado en las microempresas de la colonia Kennedy se ha identificado que la falta de capacitación en temas de administración es bastante fuerte y como consecuencia de ello ha sido posible verificar a través del análisis de los datos obtenidos que muchos negocios presentan debilidades importantes que no les permiten crecer de la forma adecuada y esperada por sus propietarios.

Es importante mencionar que el correcto control de un negocio se basa estrictamente en las atenciones que se brinden a las operaciones internas de control de productos y personal, siendo los mismos controles internos de inventarios, controles financieros, controles de personal y estrategias de mercadeo, para ello con esta propuesta de capacitación los microempresarios podrán tener una visión más clara acerca de los controles administrativos desde una perspectiva profesional yendo más allá de la experiencia adquirida en sus años de operación.

Para obtener lo anterior hay que considerar brindar atención profesional en temas de administración para generar cambios positivos en estos negocios, ya que al no prestar la atención necesaria en tiempo y forma existirá la posibilidad que en los mismos se agudicen las deficiencias de control interno hasta el punto de quebrar y que los mismos lleguen a cerrar operaciones.

El problema anteriormente detallado solo podrá ser resuelto por medio de la atención

directa a las deficiencias encontradas, las cuales consisten en debilidades por falta de formación y herramientas de control, elementos que hoy en día las ciencias administrativas consideran recuperables mediante procesos de capacitación y estructuración operativa. Es este último aspecto en donde nuestro proyecto se convierte en respuesta a la problemática microempresarial que afecta a los negocios de la calle del comercio de la colonia Kennedy.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo trata sobre el método para dirigir la investigación que favorezca y sea conveniente para el estudio que se realiza, lo cual estará orientado a tomar una decisión que sea clara de acuerdo con los objetivos que tienen las Pymes en obtener rentabilidad en la ejecución de negocios empresariales con metodologías aplicadas según lo manda el PMI y considerando la triple restricción.

Diagrama Sagital

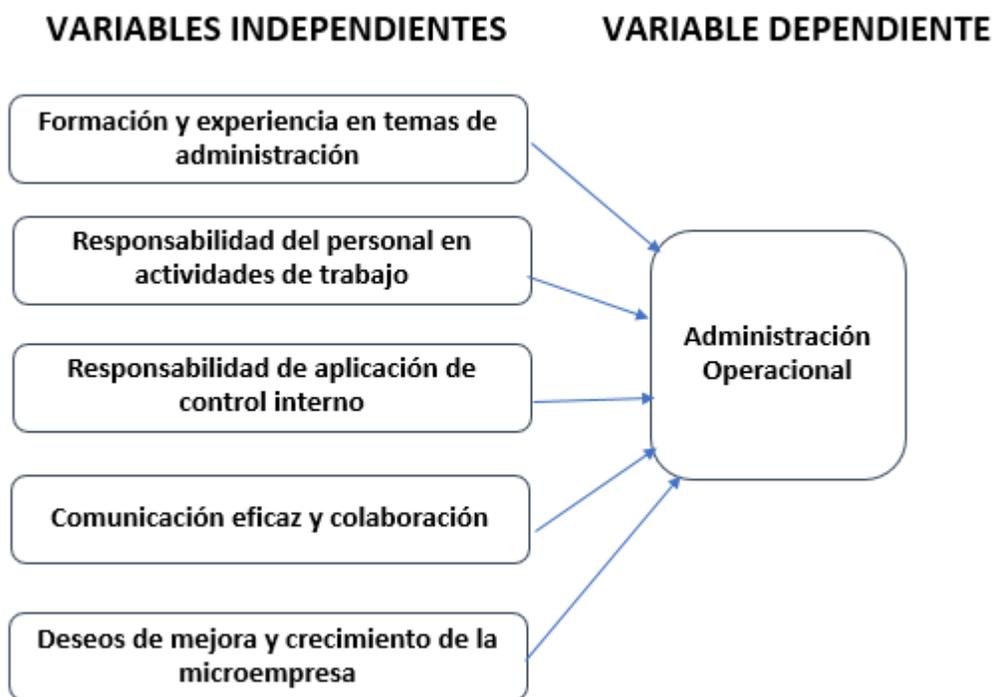


Ilustración 2 Diagrama Sagital

Se cuantifica y evalúa la variación existente de los datos obtenidos para proponer soluciones que se consideren óptimas para las Pymes y que tengan como resultado éxito en la realización de negocios. "Para este enfoque, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, y las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento" (Hernández Sampieri,

Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.6).

Como punto de partida se define el objetivo de la investigación, esto es lo que se trata de lograr. En este caso el tema de investigación es la implementación de una estructura administrativa para las Pymes. El método de investigación se plantea como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Se diseñó una metodología que tenga un orden lógico con todos los elementos de investigación relacionados entre sí, es decir que cada uno de estos elementos y la información que se utilice en la investigación se correlacionen entre sí y haya congruencia.

3.1.1 Matriz Metodológica

Muestra un mapa general que incluye los aspectos de esta investigación relacionándolos de forma lineal. Considerado como la mejor estrategia metodológica que permite al investigador diseñar el proceso que va a iniciar en la investigación, habiendo identificado los objetivos y las variables correspondientes, así como el nivel de medición de estos.

Se trata de garantizar que cada uno de los componentes involucrados en la investigación se correlacionen entre sí, es decir que haya congruencia horizontal y vertical entre los elementos medulares de la investigación.

Se obtendrá una secuencia lógica de manera que vincule cada elemento investigativo para que el tema, el problema, los objetivos, el análisis de datos, la conclusiones y recomendaciones tengan correlación. A continuación, se presenta la Matriz Metodológica la cual incluye la identificación de objetivos, variables y niveles de medición de acuerdo a las metodologías.

Tabla 1 Matriz Metodológica

OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE INDEPENDIENTE X (Variables independientes en las que se divide "X")	NIVEL DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	NIVEL DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
<p>Proponer los mecanismos para la toma de decisiones administrativas en las Pymes ubicadas en la calle del comercio de la colonia Kennedy, mediante esquemas de administración que apoyen la toma de decisiones, basados en información, que permita la aplicación del método administrativo.</p>	<p>¿Cómo instalar una estructura de procedimientos de administración Operativa en las Microempresas de la calle del comercio de la colonia Kennedy?</p>	Formación y experiencia en temas de administración	Razón	Administración Operacional.	Intervalo	Plantear la situación actual de índole administrativa que viven los microempresarios de la calle del comercio de la colonia Kennedy.	¿Cuál es la situación operacional de los microempresarios de la calle del comercio de la colonia Kennedy?
		Responsabilidad del personal en actividades de trabajo	Razón			Formular bajo qué criterios toman decisiones empresariales los microempresarios de la calle del comercio de la colonia Kennedy.	¿Bajo qué criterios toman decisiones empresariales los microempresarios de la calle del comercio de la colonia Kennedy?
		Responsabilidad de aplicación de control interno	Ordinal			Determinar cómo afecta a la toma de decisiones y el crecimiento de las microempresas la falta de una adecuada administración.	¿Cómo afecta a los microempresarios de la calle del comercio de la colonia Kennedy la falta de una adecuada administración y el crecimiento de las microempresas?
		Comunicación eficaz y colaboración	Ordinal			Diseñar la utilidad que brindará la "Instalación de una Estructura de Procedimientos de Administración Operativa" en las microempresas de la calle del comercio de la colonia Kennedy.	¿De acuerdo con los resultados de la investigación será una Estructura de Administración Operativa para las microempresas de la calle del comercio de la colonia Kennedy?
		Deseos de mejora y crecimiento de la microempresa	Razón				

3.1.2 Operacionalización De Las Variables

De acuerdo con (Sampieri 2014) "Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse." A las supuestas causas se les conoce como variables independientes y a los efectos como variables dependientes.

En cuanto a la operacionalización de las variables de la investigación, la cual se lleva a cabo planteada como "Plan para el establecimiento de una estructura administrativa para Pymes" siendo esta con el fin de mejorar la gestión de administración para este rubro de empresas utilizando la metodología del PMI y considerando la "Triple Restricción" para asegurar el éxito en los mismos. Las etapas metodológicas se desarrollarán en base a los objetivos específicos, que será el procedimiento por seguir hasta llegar a la propuesta de solución.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque del estudio es mixto, debido a la aplicación de procesos utilizados para obtener la información de desempeño en la Pyme mediante el uso de instrumentos de medición, permitiendo de esta manera probar la funcionalidad de los cambios a realizar en el manejo de la empresa. Se habrá de implementar una Estructura Administrativa para Pymes, con las herramientas seleccionadas adecuadamente, considerando rendimientos estimados y datos reales actualizados sin perder objetividad, generando validez y confiabilidad en los resultados a obtener, también se analizan los datos recolectados con métodos estadísticos descriptivos.

Esta investigación se basa en observaciones y descripciones del funcionamiento organizativo y operacional, conociendo con los aspectos relacionados a la convivencia y el

adecuado ambiente de trabajo.

El método aplicable a esta investigación es el descriptivo (estudios descriptivos, estudios por encuesta y estudios observacionales). Este método describe las características de diferentes fenómenos y se utilizan criterios que permiten conocer el comportamiento reflejando una descripción de la realidad, basado en un ámbito Empírico, analítico de tipo Ex-post-Facto.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo no experimental, pues se observan situaciones ya existentes. Su clasificación es transeccional o transversal considerándose dentro de los métodos cuantitativos, recolectando datos de un solo momento en un tiempo único, describiendo variables y analizando la incidencia e interrelación en la administración de las microempresas, ya que se recopilan datos en un momento único, siendo en este caso la situación de la administración de las Pymes seleccionadas para este estudio.

Para el desarrollo de la presente investigación se considerarán los elementos en el orden cronológico que conlleva un claro entendimiento de las etapas a seguir, permitiéndose identificar las diferentes áreas de procesos. Basado en lo anterior a continuación se presenta la estructura de flujograma que muestra a grandes rasgos la secuencia de la investigación. Cabe mencionar que dicho flujograma no menciona lo relacionado al análisis de resultados ya que este será el fruto del proceso metodológico.

Flujograma de Investigación

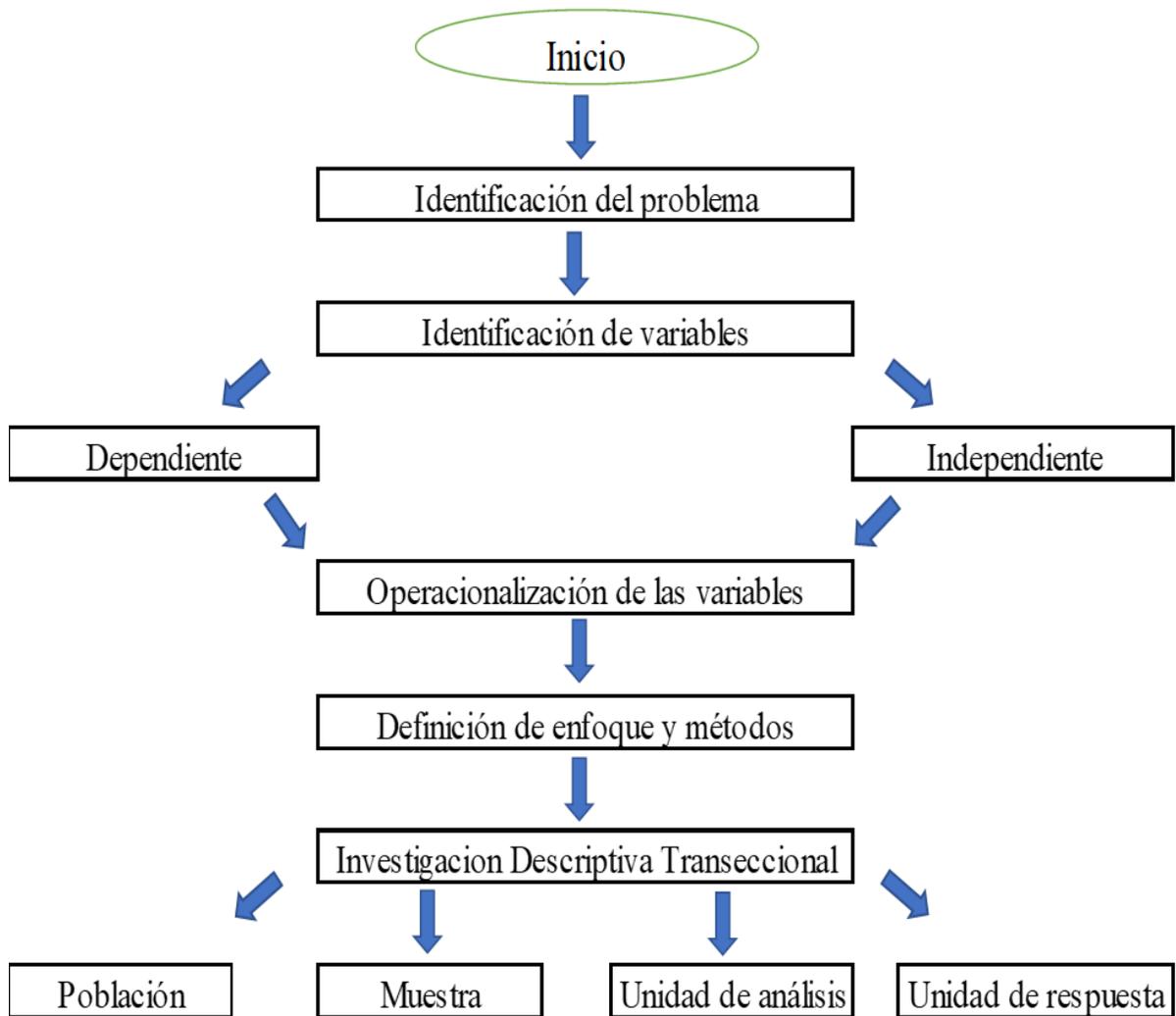


Ilustración 3 Flujograma de Investigación

Fuente: Creación propia

3.3.1 Población

Está compuesta por las 120 Pymes activas existentes actualmente en la calle del comercio de la colonia Kennedy de Tegucigalpa. Se incluirán los niveles gerente propietario, gerencia administrativa y encargado del negocio.

Para diagnosticar la situación actual de las Pymes respecto a la administración, se diseñó una encuesta con preguntas basadas en el desarrollo de cultura de

administración y gerencia de negocios en las empresas: Metodologías estándar, definiciones, procesos y las áreas de conocimiento.

3.3.2 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra consideramos la fórmula para el cálculo de poblaciones finitas o universo conocido “N”, determinado por el número total de microempresas existentes en la calle del comercio de la colonia Kennedy (120), en donde para encontrar el número de la muestra “n” aplicamos la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población (120)

Z_{α} = 1.645 al cuadrado (la seguridad es del 90%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (en su investigación use un 5%).

n = número de la muestra.

Calculo:

$$n = \frac{120 * 1.645^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 (120-1) + 1.645^2 * 0.05 * 0.95} = 36$$

En este caso se aplica la muestra no probabilística, ya que la elección de las microempresas a investigar se obtendrá mediante el establecimiento de criterios de selección, encaminados y relacionadas con las características de la investigación.

El procedimiento que desarrollar no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de aplicación de criterios del investigador o de un grupo de investigadores y desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros juicios de investigación.

3.3.3 Unidad de Análisis

Debido a que el objeto de este estudio es evaluar eventos o acontecimientos desarrollados en las Pymes se ha determinado a las mismas microempresas como la unidad de análisis.

3.3.4 Unidad de Respuesta

Los resultados obtenidos en esta investigación serán evaluados mediante tabulación de respuestas, lo que mostrará datos de los porcentajes de incidencia de la aplicación de aspectos administrativos en las Pymes.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

La presente investigación considera de vital importancia las fuentes de información, ya que por tratarse de una muestra no probabilística es necesario identificar los ámbitos o escenarios que protagonizan el entorno a investigar. (Lideres, redes, grupos, organización).

3.4.1 Fuentes Primarias

La presente investigación cuenta con fuentes primarias originadas en las mismas Pymes que forman parte de la muestra y los datos ya tabulados permitirán determinar los procedimientos de acción requeridos.

3.4.2 Fuentes Secundarias

Como fuentes secundarias se consideran libros y artículos de revistas científicas, ya que estas fuentes son las que sistematizan en mayor medida la información; una fuente consistente son documentos generados por especialistas del PMI en las diferentes áreas del desarrollo de los negocios.

Como equipo investigador somos conscientes que el desarrollo de nuestro trabajo de Tesis será exitoso si se considera en el desarrollo de este la aplicación de las metodologías adecuadas para nuestro tema de investigación, lo cual podrá garantizar que el proceso se desarrolle dentro de un marco ordenado claramente establecido y adecuadamente planificado, procurando así mantener la ejecución y control del trabajo a realizar. Consideramos importante que la metodología escogida ha sido profesionalmente aplicada en diferentes en diferentes procesos de proyectos refiriéndonos a la metodología del PMI, dentro de esta metodología podremos establecer el alcance de los objetivos, así como los resultados concluyentes de la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta aplicada en microempresas de la calle del comercio de la colonia Kennedy, los resultados brindan información acerca de los procesos administrativos utilizados por los negocios de esta zona de influencia, en donde se nos permite visualizar elementos importantes vinculados en forma directa a nuestros objetivos de investigación; obteniendo respuestas a las preguntas planteadas en nuestro proyecto.

Cruce de variables

Destacamos la importancia de la aplicación de la encuesta, ya que ésta ha generado respuestas claves y precisas acerca de la situación administrativo-operacional de las microempresas en esta zona comercial, mostrando aspectos desfavorables a las pymes, en donde a partir de dicha información se podrá analizar mediante el cruce de variables y tomar una decisión respecto al mejoramiento de los aspectos administrativos y operativos de los negocios en mención.

4.1 Datos nominales

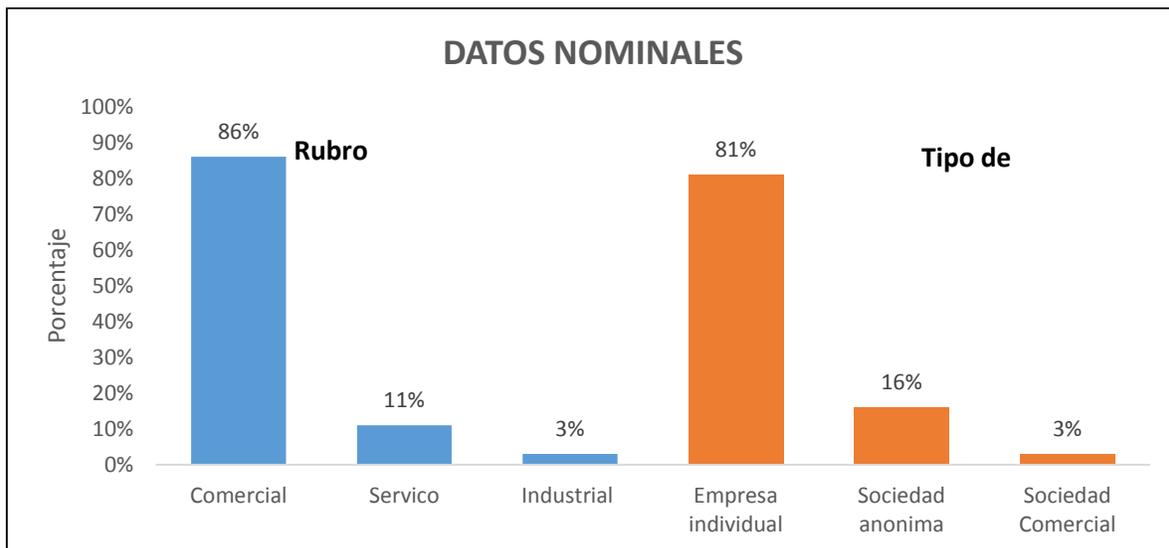


Ilustración 4 Gráfica Datos Nominales

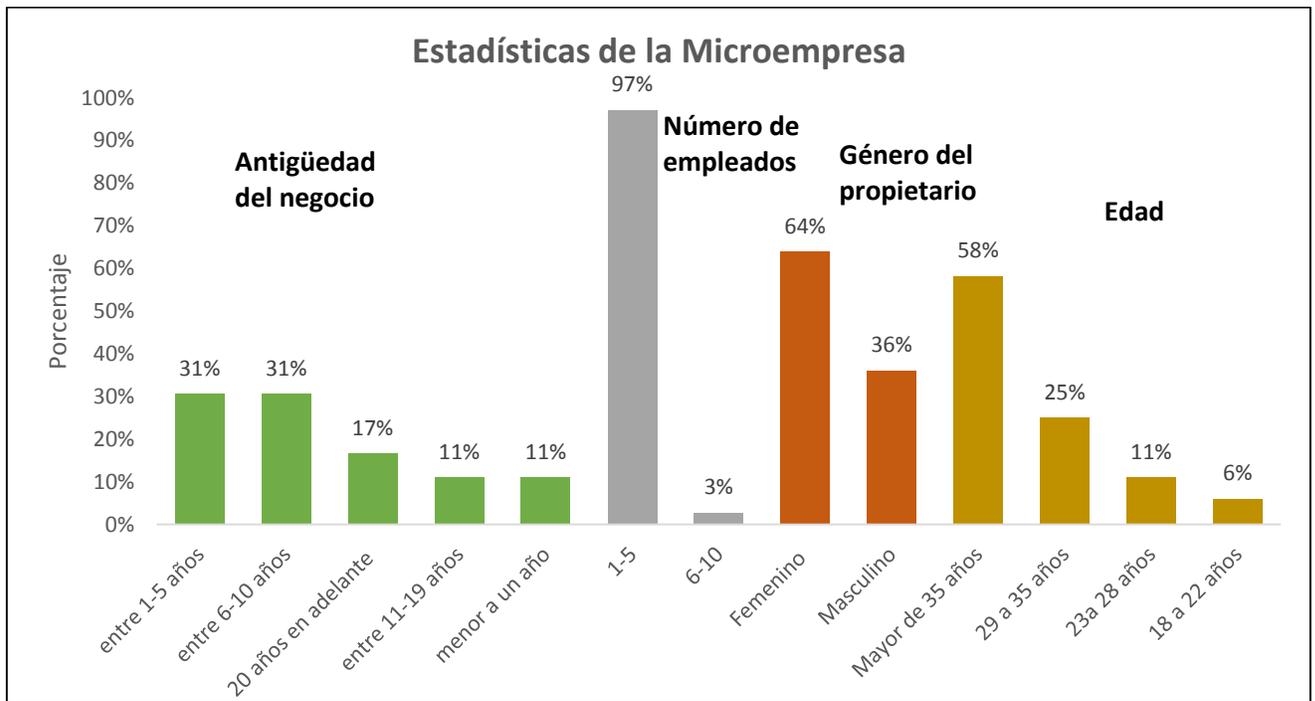


Ilustración 5 Estadísticas de la microempresa

De acuerdo con los rubros de negocio consultados, encontramos que el rubro “comercial” tiene una fuerte presencia en la calle del comercio de la colonia Kennedy con un 86% y de acuerdo con la constitución de los negocios un 80.6% son comerciantes individuales constituidos, en donde la responsabilidad del negocio recae en una sola persona. La antigüedad en la operación de este tipo de negocios es considerable ya que un 62% de la muestra presentan un tiempo de operación entre 1 a 10 años y con un rango aproximado entre 1 y 5 personas contratadas en cada negocio. Es evidente que el género femenino predomina en la administración de estos negocios en un 64%, los cuales cuentan en su mayoría con administradores de 35 o más años, constituyendo un 58% de la muestra seleccionada.

4.1.1 Resultados De La Investigación.

En cuanto al nivel educativo, formación y experiencia en administración de negocios, se formularon las preguntas siguientes:

¿Qué nivel educativo posee en encargado del negocio?

¿Posee el encargado del negocio formación y experiencia en administración de negocios?

¿Está en sus planes recibir capacitación profesional en administración?

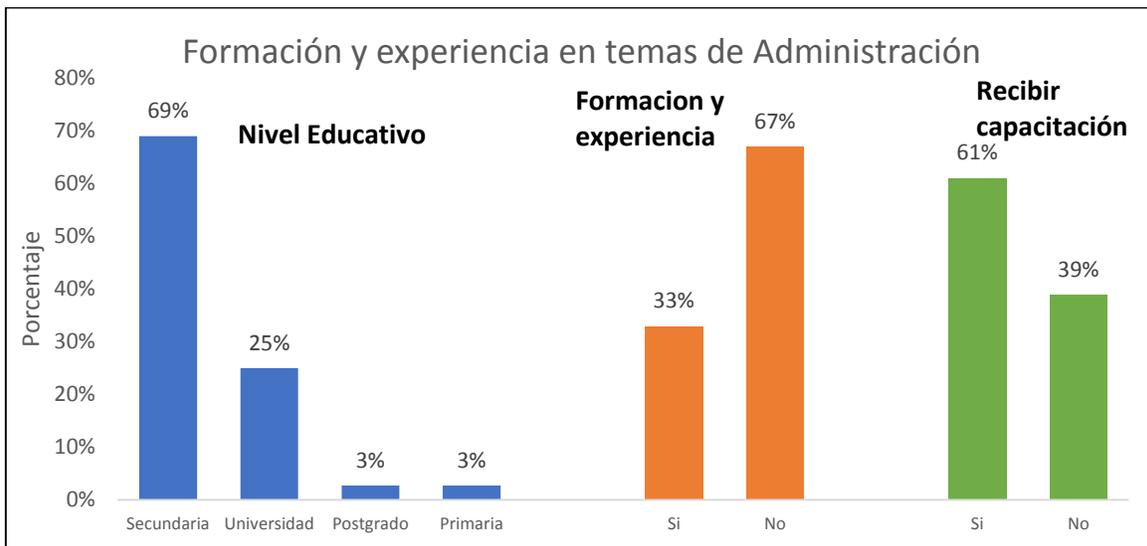


Ilustración 6 Gráfica de Formación y Experiencia

El nivel educativo de los encargados de los negocios consultados muestra que un 69% poseen educación secundaria, un 25% universitario, un 3% con postgrado y un 3% con primaria. Es evidente que un 67% de los encargados no poseen una formación y experiencia en temas de administración, observándose un 61% de administradores motivados para recibir capacitación y formación en temas de administración.

¿El manejo del negocio está bajo la responsabilidad de?

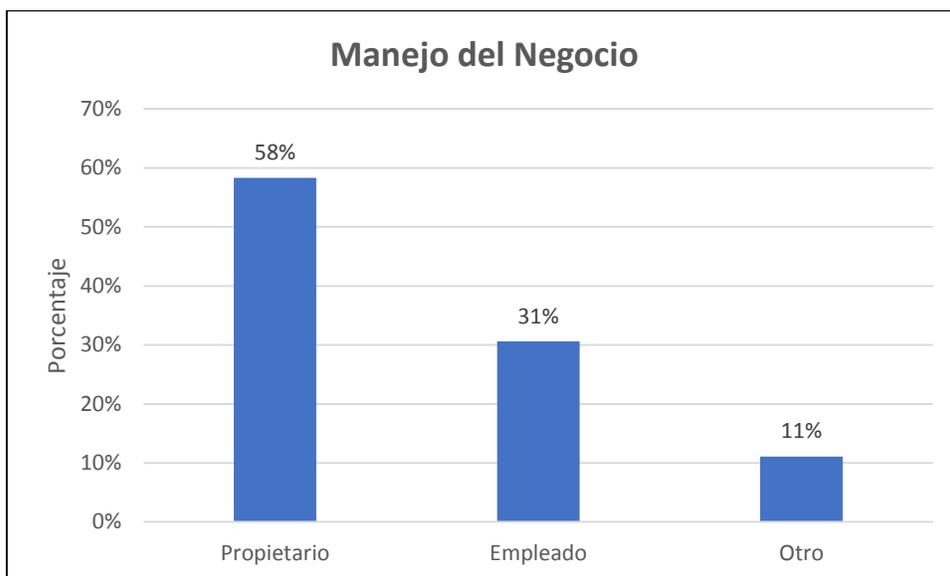


Ilustración 7 Gráfica Manejo del Negocio

La investigación muestra que la mayoría de los negocios (58%) son manejados por su propietario manteniendo ellos mismos el control de su microempresa, un 31% han contratado a una persona para que dirija la microempresa y un 11% es manejado por otras personas, entre ellos familiares y amigos de los propietarios. De acuerdo con estos hallazgos la importancia de establecer un plan de mejora administrativa que provocará un impacto positivo con beneficio y logro obtenido por el propietario. Mediante el análisis de los resultados se verificó que cuando el negocio es manejado por su propietario se da más relevancia a la operatividad de este, ya que el interés primordial del dueño es la adecuada funcionalidad.

Con lo anterior hemos determinado que las decisiones de negocios que se toman en estas microempresas se basan en criterios empíricos subjetivos o de apreciación personal, en donde se considera el manejo de la microempresa sin previa preparación administrativa.

¿Planifica la obtención o alcance de sus objetivos mensuales?

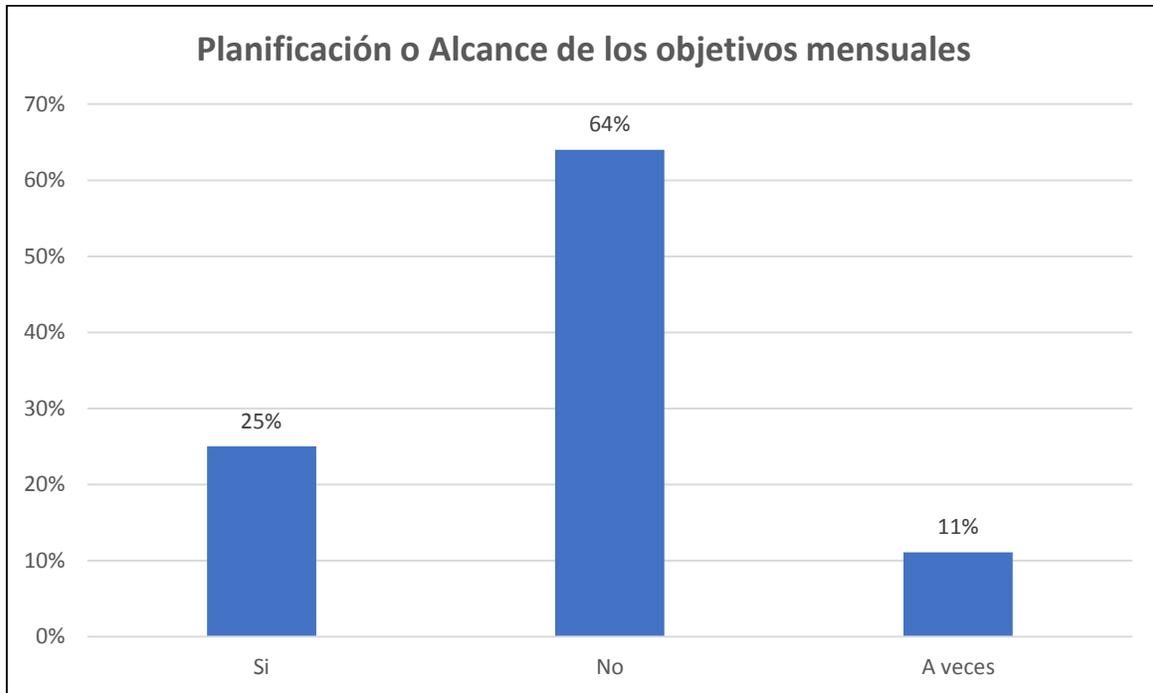


Ilustración 8 Gráfica de Planificación y Alcance de Objetivos

Los resultados obtenidos en la pregunta realizada a los encargados de los negocios, nos muestra información muy importante para el desarrollo de nuestro tema de investigación, debido a que la mayoría de los negocios no cuenta con una planificación pertinente que le permita visualizar el alcance de los objetivos de la microempresa con una proyección mensual.

Al observar que un 64% de los entrevistados manifiesta que no planifica el alcance de sus objetivos mensuales basados en una adecuada administración, se identifica un efecto dañino, ya que no se controla o garantiza el alcance de los objetivos mensuales.

¿Lleva registros contables y presupuestos mensuales para emisión de estados financieros?

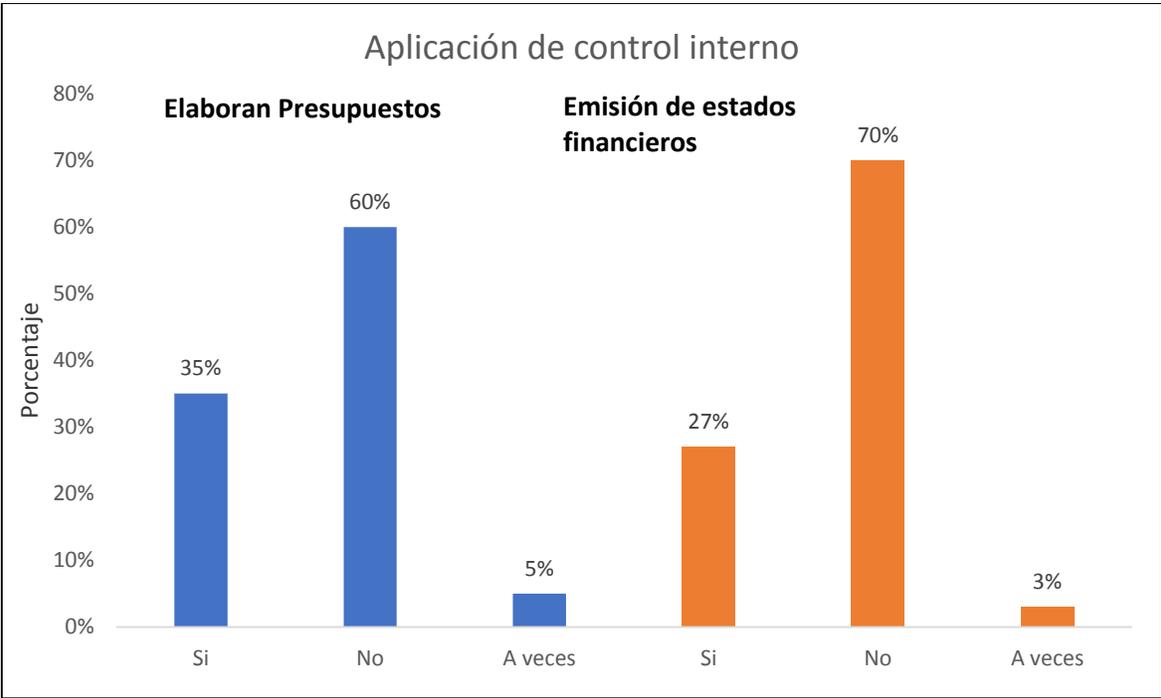


Ilustración 9 Gráfica de Aplicación de Control Interno

La consulta acerca de presupuestar ingresos y egresos así como la emisión de estados financieros, confirma que hace falta de una adecuada administración operativa, originado en que un 60% de los microempresarios no cuentan con un sistema de control y proyección mensual de los ingresos y egresos que debería generar la microempresa y un 70% no mantiene registros contables, por lo tanto no es posible la generación de estados financieros, esto confirma y da validez a las tendencias que la falta de un correcto control administrativo financiero afecta el desempeño de los negocios hasta llevarlos en casos extremos de quebrar y provocar el cierre del mismo.

¿Aplica control interno de manejo de efectivo, control de existencias, manejo de personal y control de mercadeo?

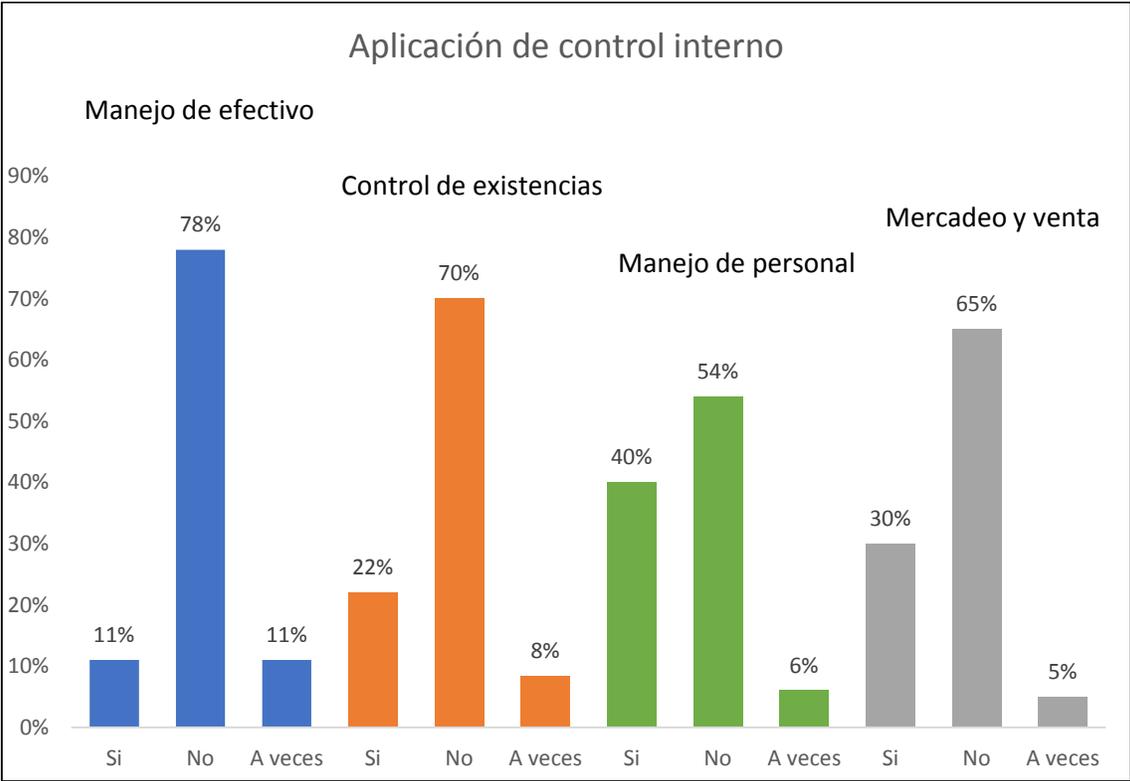


Ilustración 10 Aplicación de Control Interno

Al evaluar las respuestas relacionadas a los aspectos básicos del control interno de los negocios, es evidente que un 78% no controla el efectivo generando un riesgo de faltantes de dinero, de igual forma el no controlar las existencias provoca un riesgo de fraude o robo poniendo en riesgo el patrimonio, en lo relacionado al personal se observa que no se da la importancia adecuada en cuanto a sus responsabilidades, restando también importancia al ámbito relacionado al mercadeo y venta del negocio. Todos estos aspectos implican un alto riesgo en el debilitamiento de la empresa ya que está directamente relacionados al cuidado del patrimonio.

¿Cómo considera usted la comunicación interna con sus empleados?

¿Cómo es el ambiente de trabajo en su microempresa?

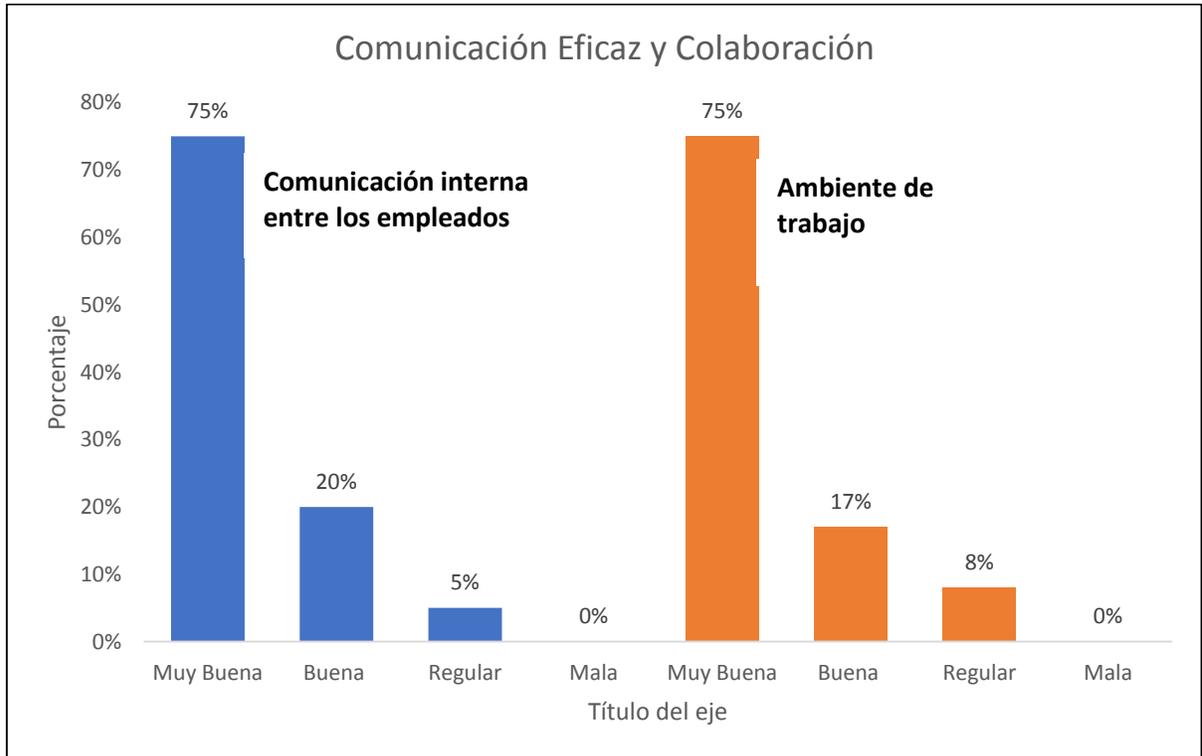


Ilustración 11 Gráfica Comunicación Eficaz y Colaboración

Al consultar acerca de las relaciones internas y ambientes de trabajo, se observa que existe un clima favorable, lo que se puede considerar como una fortaleza que puede aprovecharse al buscar la oportunidad de mejora, considerándose aspectos de actitud y mentalidad abierta para la puesta en marcha de las mejoras.

¿Considera importante dar a su personal formación en relaciones humanas, comunicación eficaz?

¿Cómo considera la responsabilidad de sus empleados?

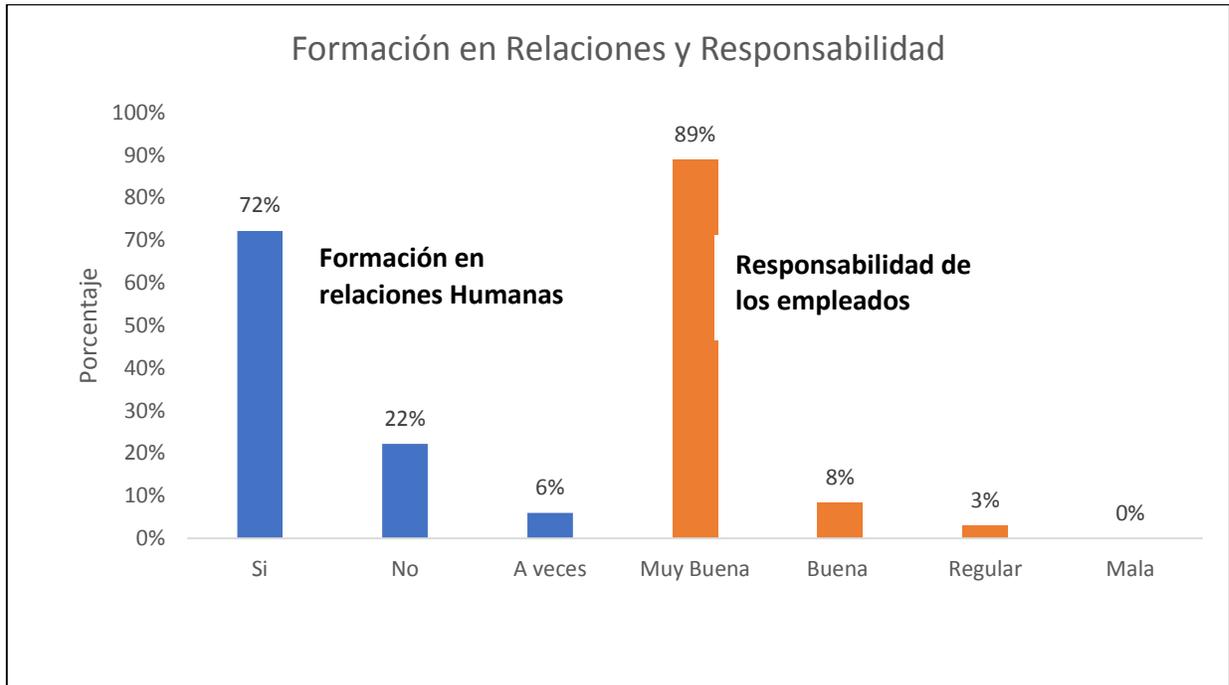


Ilustración 12 Gráfica en Relaciones y Responsabilidades

La evaluación los resultados acerca de las relaciones humanas y responsabilidades en el trabajo, se percibe una ventaja que puede aprovecharse para motiva el crecimiento personal mediante programas de capacitación que fortalezcan las relaciones internas y externas de los involucrados al negocio.

¿Qué nivel de importancia económica tiene para el propietario la actividad de su negocio?

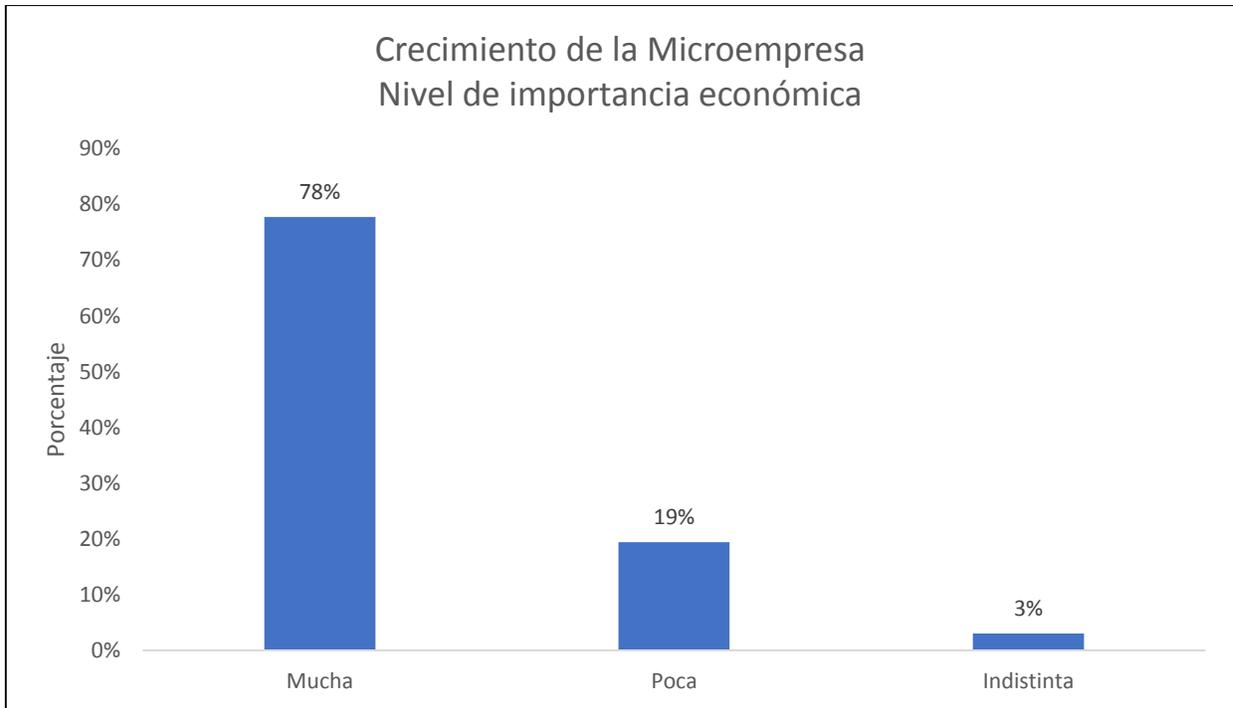


Ilustración 13 Gráfica Nivel de importancia económica

Esta investigación ha mostrado que en su mayoría los negocios pertenecen a comerciantes individuales, en donde según lo muestra la gráfica un 78% de los consultados consideran el negocio con mucha importancia por significar su principal fuente de ingresos. Este es un aspecto muy importante ya que puede ser el apalancamiento necesario para estimular la adopción de cambios para las mejoras de la microempresa.

¿Cree usted que haciendo cambios en la administración podría mejorar su negocio?

¿Estaría dispuesto a la aplicación de mejoras en la administración de su microempresa?

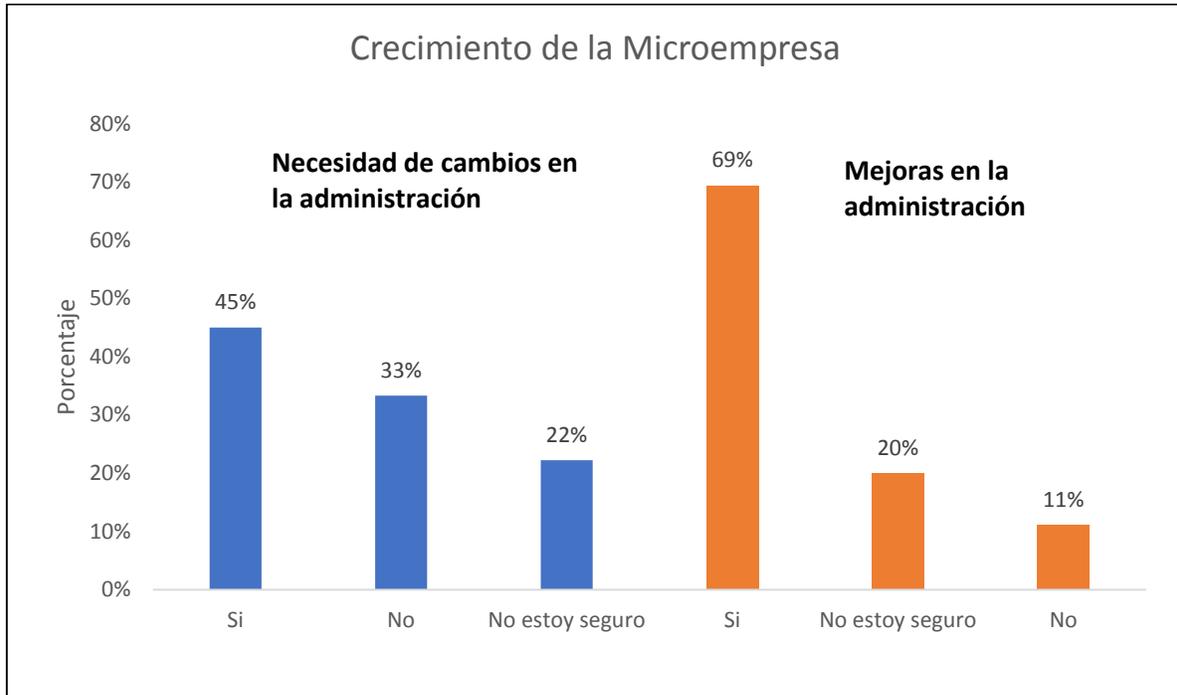


Ilustración 14 Gráfica crecimiento de la microempresa

La mayoría de los microempresarios (45%) reconocen la necesidad de hacer cambios en su administración, agregándose el hecho de que además de estos un 22% pueden reconocer la necesidad de cambio. A este hecho se puede sumar que un 69% muestra apertura y disposición a la aplicación de mejoras, lo que da alta relevancia y valor a nuestra propuesta de la instalación de una estructura administrativa adecuada a la operación de las Pymes de la colonia Kennedy.

En el planteamiento de nuestra investigación evaluamos los antecedentes del problema, identificamos el mismo y determinamos los aspectos que inciden en éste, dicha evaluación consideró determinar las consultas que permitieron comprobar el efecto que

provocan las acciones o acontecimientos en el entorno de manejo de las microempresas, logrando mediante la aplicación de una herramienta de consulta obtener respuestas contundentes que comprueban la necesidad de hacer cambios que promuevan las mejoras en la administración de las microempresas. Habiendo identificado la población y determinado la muestra fue posible obtener los elementos de respuesta que permitieron la clara definición del alcance del proyecto a realizar, el cual nuestra propuesta es ejecutarlo a través de las metodologías recomendadas por el PMI.

4.2 APLICABILIDAD – PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.2.1 Acta de Constitución del Proyecto

El contenido esencial de la oferta de mejora en administración de las microempresas contenida en este Proyecto, se enfoca en el fortalecimiento de la gestión del negocio mediante un proceso de capacitación dirigido a las personas cuya responsabilidad es la adecuada operatividad del mismo, mejorando las capacidades en planificación estratégica así como las fortalezas en los ámbitos de control, ambientes de trabajo favorables, mejoras en el mercadeo, aspectos financieros y contables y otros relacionados a lo establecido a las Leyes Municipales y Fiscales en temas Tributarios. Una vez finalizada la capacitación, el microempresario contará con los conocimientos y competencias para una adecuada administración de su microempresa.

Datos:

Tabla 2 Acta de Constitución del Proyecto

Organización Ejecutora	Consejo Hondureño de la Empresa Privada – COHEP
Nombre del Proyecto	Aplicación de la metodología del PMI para la capacitación en procedimientos de administración en las Pymes de la colonia Kennedy.
Fecha de preparación	09-marzo-2019

Cliente	Microempresarios de la calle del comercio de la colonia Kennedy.
Patrocinador principal	COHEP
Gerente de proyecto	Lic. Carlos Durán

Patrocinadores

Nombre	Cargo	Departamento	Rama ejecutiva
COHEP	Patrocinador	Apoyo a la Microempresa	Proyección empresarial
CCIT	Patrocinador	Educación Empresarial	Membresías y afiliaciones

Propósito y justificación del proyecto

El propósito fundamental del presente proyecto es brindar capacitación a los microempresarios instalados en la calle del comercio de la colonia Kennedy en temas de manejo administrativo y operativo de sus negocios. El estudio preliminar relacionado a esta temática fue desarrollado bajo metodologías de investigación, lo que permitió identificar las debilidades existentes en cuanto a conocimientos, formación y experiencia de los propietarios y encargados de los negocios en el tema de manejo y control mediante una correcta administración, así también mitigar las amenazas existentes debido a dichos vacíos. Cabe mencionar que la investigación mostro también el deseo y motivación que existe en poder recibir capacitación que mejore sus conocimientos y competencias para progreso del negocio. Consideramos la importancia económica y social de las microempresas en Honduras, en donde sobresale la necesidad de brindar a las pymes las oportunidades de formación administrativa, mediante el desarrollo de eventos de capacitación de fácil acceso y entendimiento, dentro de un ámbito motivador a través de la transmisión de conocimientos y técnicas ya conocidas en la academia.

Descripción del proyecto y entregables

El proyecto consiste en el desarrollo de un evento de capacitación a los microempresarios en temas administrativos, cuyo contenido se estructurará basado en las necesidades y debilidades determinadas en la investigación preliminar, en donde se darán a conocer los conocimientos, las herramientas y las técnicas existentes para la correcta gestión administrativa. La capacitación incluirá una descripción de los más importantes principios de la administración moderna, sus teorías y orígenes que comprenden a la planificación, la organización, la dirección y el control adecuado de las microempresas, lo cual dará las competencias necesarias para la administración del negocio.

Los entregables:

- Capacitar acerca de una descripción de los más importantes principios de la administración moderna, sus teorías y orígenes que comprenden la planificación, la organización, la dirección y el control adecuado de las microempresas, lo cual dará las competencias necesarias para la administración del negocio.
- Capacitación acerca del adecuado establecimiento de las responsabilidades del personal de la microempresa, determinando aspectos de la operatividad, el mercadeo y las ventas, las finanzas y contabilidad de la empresa.
- Transmitir formación que permita el establecimiento de controles internos necesarios para eficiente los recursos y la generación de información relacionada al resguardo del capital de trabajo, los activos de la organización y el manejo de los recursos humanos.
- Capacitar a los microempresarios acerca de la definición y el establecimiento de una red de comunicación y coordinación interna del personal, a fin de tener claridad de como de vincularan las tareas, se consideran las líneas de interrelación, subordinación y supervisión de las tareas en los diferentes niveles operativos del negocio.

Requerimientos de alto nivel

- Programar objetivos en base a resultados de la Investigación que identifico las fallas.
- Obtener la autorización del patrocinador en cuanto a los temas a impartir.
- Seleccionar el local adecuado para recibir formación.
- Seleccionar participantes que reúnan los criterios establecidos.
- Que el patrocinador apruebe el presupuesto del proyecto.
- Que la convocatoria a los microempresarios sea efectiva al menos un 80%
- Que se apliquen durante el evento los elementos de control y evaluación del proyecto.

Requerimientos del producto

Brindar asesoría profesional a través de talleres de capacitación sobre temas de control y administración operativa a microempresarios de la calle del comercio de la colonia Kennedy.

- Que se cumpla al 100% lo establecido en la línea base del alcance y que los entregables sean satisfactoriamente aceptados por el patrocinador.
- Que el material didáctico y de apoyo muestre la calidad en contenido asociado directamente a los temas, el cual pueda servir de estudio y práctica futura a los asistentes.
- Que los expositores sean de comprobada experiencia y conocimientos en los temas a impartir, mostrando empatía y respeto a los participantes.

- Que el evento de capacitación se desarrolle en el tiempo y forma establecido, sin aumentos o modificaciones en el costo total del mismo.

Requerimientos del proyecto

Que el proyecto aplique las recomendaciones y buenas prácticas mencionadas por el PMI en sus fases de inicio, planificación, ejecución, control y cierre del proyecto tomando en cuenta las áreas del conocimiento tales como:

- Integración: en donde se debe integrar cada proceso de las áreas de conocimientos con las actividades para realizar a lo largo del proyecto.
- El Alcance: consiste en las características que debe llevar el proyecto, los requerimientos de este, considerando lo que agrega valor, y que logra diferenciar el producto o entregables frente a los competidores, requeridos al momento de describir el alcance del proyecto.
- El Tiempo: estimar adecuadamente la duración y gestionar su finalización a tiempo. identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto y determinar la ruta de este y la secuencia de las actividades.
- El Costo: Permite estimar los recursos financieros que requiere el proyecto para completar las actividades previamente estimadas.
- La Calidad: identificando los requerimientos o expectativas de los clientes buscando satisfacerlos, comprobando una calidad real mediante la utilización de herramientas de análisis y evaluación.
- Los Recursos del proyecto: determinando la estructura organizacional, y seleccionando Recurso Humanos y materiales competitivos.
- Las Comunicaciones: Mediante la recopilación, distribución y disposición de la información a todos los interesados involucrados en el proyecto, de una manera adecuada y oportuna.
- Los Riesgos: Identificando la incertidumbre en el proyecto y determinar el impacto que causan a los objetivos, determinando acciones proactivas, que permitan reducir, mitigar, eliminar o transferir los riesgos.
- Las Adquisiciones: Lo cual requiere seleccionar los proveedores para efectuar las compras y contrataciones correspondientes.
- Los Interesados: Es lograr la integración de los propósitos de todos los involucrados o stakeholders que intervienen durante el ciclo de vida del proyecto, previendo los inconvenientes que puedan darse en los aspectos de poder e influencia.
- **La Metodología enseñanza aprendizaje:** A fin de llevar a cabo el proceso enseñanza –aprendizaje, se aplicarán estrategias didácticas que permitan llevar a cabo los objetivos de los temas del curso, con el propósito de formar al microempresario, mediante alternativas y escenarios de aprendizaje, así como técnicas, métodos y herramientas teóricas-expositivas, talleres y prácticas. Se usarán recursos didácticos que permitan llevar a cabo el aprendizaje, para ello se hará uso de estrategias y técnicas

didácticas basado en problemas, ya que permite que el microempresario plantee preguntas que exigen su esfuerzo individual a partir de la identificación de una situación específica, en la cual deberá emplear los recursos necesarios para resolver un problema que requiere de la interacción y colaboración con diversas personas, a fin de encontrar la mejor solución al mismo.

•

Objetivos

Alcance:

Jornada de Capacitación para Procedimientos de Administración

Instalación del Evento de Capacitación en los temas siguientes:

Principios de administración

La Planificación

La Organización de la Empresa

La Dirección de la Empresa

El Control

Establecimiento de Responsabilidades del personal

La Operatividad

Mercadeo y Ventas

La Contabilidad

Estructura de control interno

Control del efectivo

Estados Financieros

Control de inventario

Control de RR.HH.

Estructura de comunicación y colaboración interna

Líneas de coordinación

Líneas de subordinación

Supervisión

Cierre del Proyecto.

Evento de clausura de la capacitación

Actividad	Duración	Inicio	Fin
Jornada de Capacitación para Procedimientos De Administración	14.5d	22/04/2019	10/05/2019
Instalación y Desarrollo del Evento de Capacitación	0.39d	22/04/2019	22/04/2019
Principios de administración	3.6d	22/04/2019	25/04/2019
Establecimiento de Responsabilidades del personal	3d	25/04/2019	30/04/2019
Estructura de control interno	4d	30/04/2019	06/05/2019
Estructura de comunicación y colaboración interna	3d	06/05/2019	09/05/2019
Cierre del Proyecto	0.5d	09/05/2019	10/05/2019

Actividad	Costo
Jornada de Capacitación para Procedimientos de Administración	218,466.44
Instalación y Desarrollo del Evento de Capacitación	192,800.00
Principios de administración	3,333.24
Establecimiento de Responsabilidades del personal	2,499.96
Estructura de control interno	3,333.28
Estructura de comunicación y colaboración interna	2,499.96
Cierre del Proyecto	14,000.00

Control de Calidad.

El control de la calidad del proyecto seguirá el proceso de gestión de calidad recomendado por el PMI, midiendo el grado en que el proyecto está cumpliendo con los requisitos, en donde se determinaran las políticas, procedimientos y objetivos para entregar un producto que cumpla con las especificaciones. De esta forma se obtendrá la satisfacción que el cliente exige de conformidad a los requisitos previamente establecidos. Se asegurará que todos los insumos y herramientas sean las adecuadas para el correcto desarrollo de la capacitación, así como proporcionar los temas idóneos que sean demandados por los microempresarios participantes de la actividad.

Premisas y restricciones

- La investigación indicó que las microempresas de la calle del comercio de la colonia Kennedy presentan debilidades en su manejo operacional.
- Las decisiones de operación del negocio son tomadas sobre una base empírica, notándose la falta de una estructura de manejo administrativo.
- La falla en la toma de decisiones genera efectos negativos para el negocio, afectando su progreso y poniendo en riesgo su existencia.

- Los microempresarios consultados coinciden en que existe deficiente información en temas de administración, por lo que desean obtener formación en estos temas.
- La formación que se impartirá en la capacitación se limitará a los temas establecidos en el alcance del proyecto.
- La jornada de capacitación está limitada a un número máximo de 50 participantes, según lo establecido en el presupuesto.

Riesgos iniciales de alto nivel

- Que los expositores no se hagan presentes al evento a la hora definida para el taller.
- Que el local y equipo obtenido sea el inapropiado.
- Que el equipo audiovisual falle al momento su utilización en el taller.
- Que los Microempresarios no asistan a la capacitación.
- Que se presenten manifestaciones sociales o climáticas en sector donde se realice el taller.
- Que exista una asistencia a la capacitación de forma irregular por parte de los participantes.
- Fallas en la comunicación y coordinación del equipo del proyecto.

Cronograma de hitos principales

Hitos importantes				
EDT	Descripción del Hito	Inicio	Final	
1.1	Instalación y Desarrollo del Evento de Capacitación	22/04/2019	22/04/2019	
1.2.4.4	Informes de desempeño mensual	25/04/2019	25/04/2019	
1.3.3.4	Emisión de Estados Financieros	30/04/2019	30/04/2019	
1.4.4.3	Control de vacaciones	06/05/2019	06/05/2019	
1.5.3.4	Generar informes de supervisión	09/05/2019	09/05/2019	
1.6.1	Evento de Clausura	09/05/2019	10/05/2019	

Presupuesto inicial asignado

Actividad	Costo
Jornada de Capacitación para Procedimientos de Administración	218,466.44

Lista de Interesados

Nombre	Cargo	División	Rama ejecutiva
Propietarios inversionistas del sector Pymes.	Responsables del negocio Gerentes y encargados.	Administración	Dirección y Control

Nombre	Cargo	División	Rama ejecutiva
Administradores de las microempresas.	Encargados de la función operativa.	Administración	Administración de operaciones.
Empleados de las microempresas	Puestos operativos	Diversas áreas de desempeño.	Operatividad, Ventas, producción, finanzas.
Clientes de microempresas	Usuarios finales de los productos y servicios de la microempresa.	Usuario externo	Mercado de oferta
Proveedores de las microempresas	Proveedores de insumos, productos y servicios de la microempresa.	Proveedores externos	Mercado de oferta
Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa.	Patrocinador y proveedor	Apoyo a los microempresarios	Proyección empresarial.
COHEP	Patrocinador	Apoyo a los microempresarios	Proyección empresarial.
SAR (impuestos fiscales)	Fiscalizador de resultados de operación.	Auditoria externa.	Recaudación de impuestos.
Alcaldía (Impuestos municipales)	Fiscalizador de volumen de ventas y permiso de operación.	Auditoria externa.	Recaudación de impuestos.
Instituciones financieras	Oferta de recursos de capital de trabajo	Préstamos bancarios a largo.	Programas de Microcrédito y Pymes
Instituciones de apoyo a micro emprendedores	Oferta de recursos de capital de trabajo	Préstamos menores a corto plazo.	Apoyo a las Pymes.

Requisitos de finalización del proyecto

- Obtención de objetivos en base a resultados de la Investigación.
- Complacencia del patrocinador en los temas impartidos.
- Complacencia en cuanto a la logística de desarrollo del evento.
- Que el presupuesto ejecutado no excedió lo aprobado por el patrocinador.
- Que la asistencia haya sido mayor al 80% de la convocatoria.
- Que los elementos de control y evaluación muestren que se controló el proyecto.

Criterios de cierre o cancelación

- Finalización de los entregables del proyecto.
- Revisión y aceptación de los entregables del proyecto.
- Acta de recepción final del producto.
- Recopilación de lecciones aprendidas.
- Actualización de los activos de la organización.
- Acta de cierre del proyecto.

Asignación del gerente de proyecto y nivel de autoridad.

Gerente de proyecto

Nombre	Cargo	Departamento / División	Rama ejecutiva (Vicepresidencia)
Lic. Carlos Durán	Gerente de proyecto	Equipo del proyecto	Consultor externo.

Niveles de autoridad

Área de autoridad	Descripción del nivel de autoridad
Decisiones de personal.	<ul style="list-style-type: none">• Selección.• Contratación.• Capacitación.• Promoción.• Evaluación.• Despidos.

Gestión de presupuesto y de sus variaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación. • Aprobación. • Modificación. • Control. • Liquidación.
Decisiones técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de contenido de temas • Formatos de exposición • Esquemas de aplicación • Cambios en contenido.
Resolución de conflictos:	<ul style="list-style-type: none"> • Con Interesados detractores. • Con proveedores. • Con consultores. • Con el equipo del proyecto.
Ruta de escalamiento y limitaciones de autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Reporta a los patrocinadores del proyecto. • No excede el presupuesto total del proyecto. • Delega funciones al equipo del proyecto. • No excede lo establecido en adquisiciones sin la correspondiente gestión de cambios.

Personal y recursos preasignados

Recursos	Departamento / División
Equipo del proyecto	Consultor Externo
Equipo del patrocinador	Patrocinador
Expositores	Consultores externos
Proveedores	Abastecedores externos
Presupuesto de manejo	Patrocinador

Aprobaciones

Patrocinador	Fecha	Firma
Consejo Hondureño de la Empresa Privada – COHEP	22 de abril de 2019	
Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa - CCIT	22 de abril de 2019	

4.2.2 Descripción del Proyecto

A continuación, se describe una propuesta de mejora de la gestión administrativa de las microempresas, la misma está enfocada hacia la búsqueda de resultados positivos en su operatividad, las cuales están instaladas actualmente en la calle del comercio de la colonia Kennedy, identificando sus debilidades y posibles amenazas. Este proyecto de mejora en la administración - operación se realizará a través del desarrollo de un proceso de capacitación dirigido a los gerentes – propietarios de las microempresas en mención, con esta propuesta de profesionalización se pretende mejorar las competencias para el manejo del negocio y marcar una pauta a seguir para establecer un patrón de control, ambientes de trabajo favorables para el correcto funcionamiento de la empresa y la capacitación en estrategias de mercadeo para poder alcanzar objetivos y metas establecidas por el negocio.

Por lo anterior podemos destacar que la formación profesional a través de talleres de capacitación será el punto de partida hacia el adecuado emprendimiento de las pequeñas empresas que se han instalado en el mercado sin una visión clara de operación y administración del negocio, siendo esta la oportunidad de establecerse de manera sólida en su rubro de trabajo. Previo a la implementación de la capacitación se desarrollaron técnicas de investigación que permitieron identificar las áreas de desempeño en donde existen mayores debilidades, por lo que se determinaron los contenidos de propuesta de mejora presentada en este proyecto.

4.2.3 Justificación

De todos es conocido que el sector micro empresarial genera el 80% de las oportunidades de empleo en Honduras, significando un importante aporte al Producto Interno Bruto del País, también es de público conocimiento que la mayoría de las microempresas no tienen garantizado su éxito en la generación de utilidades, esto debido a diversos factores

entre los cuales se encuentran la escasa experiencia y preparación en el manejo administrativo de los negocios, por lo que muchos de ellos son dirigidos de manera empírica, lo que significa una desventaja en el ámbito competitivo de los negocios.

A través de nuestro estudio realizado en las microempresas de la colonia Kennedy se ha identificado que la falta de capacitación en temas de administración es bastante fuerte y como consecuencia de ello ha sido posible verificar a través del análisis de los datos obtenidos que muchos negocios presentan debilidades importantes que no les permiten crecer de la forma adecuada y esperada por sus propietarios.

Es importante mencionar que el correcto control de un negocio se basa estrictamente en las atenciones que se brinden a las operaciones internas de control de productos y personal, siendo los mismos controles internos de inventarios, controles financieros, controles de personal y estrategias de mercadeo, para ello con esta propuesta de capacitación los microempresarios podrán tener una visión más clara acerca de los controles administrativos desde una perspectiva profesional yendo más allá de la experiencia adquirida en sus años de operación.

Para obtener lo anterior hay que considerar brindar atención profesional en temas de administración para generar cambios positivos en estos negocios, ya que al no prestar la atención necesaria en tiempo y forma existirá la posibilidad que en los mismos se agudicen las deficiencias de control interno hasta el punto de quebrar y que los mismos lleguen a cerrar operaciones.

El problema anteriormente detallado solo podrá ser resuelto por medio de la atención directa a las deficiencias encontradas, las cuales consisten en debilidades por falta de formación y herramientas de control, elementos que hoy en día las ciencias administrativas consideran recuperables mediante procesos de capacitación y estructuración operativa. Es

este último aspecto en donde nuestro proyecto se convierte en respuesta a la problemática microempresarial que afecta a los negocios de la calle del comercio de la colonia Kennedy.

4.2.4 Objetivos del Proyecto

Objetivo General:

Generar mejoras en la gestión operacional de las microempresas de la colonia Kennedy, a través de la impartición de talleres de capacitación en conceptos básicos de administración, permitiendo así la obtención de competencias para el control del negocio.

Objetivos Específicos:

1. Brindar formación a los propietarios de las microempresas de la colonia Kennedy en lo relacionado a “Principios de Administración”, a fin de formar las pautas de organización y control de sus negocios.
2. Capacitar a los microempresarios de la colonia Kennedy en establecimiento de responsabilidades del personal por medio de estrategias de comunicación y dirección empresarial.
3. Exponer las bases requeridas para establecer una adecuada estructura de controles internos, mediante esquemas y estándares de medición y vigilancia de actividades.
4. Formar a los microempresarios en la implementación de una adecuada comunicación y colaboración interna, mediante la definición de líneas de coordinación, subordinación y supervisión.

4.2.5 Identificación De Interesados

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Capacitación en Administración	CAE
Rol General	Interesados
Patrocinadores	Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP)
	Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT)
Gerentes Microempresas beneficiarios de la capacitación	Propietarios Inversionistas del sector Pymes
	Administradores de Microempresas
	Empleados de Microempresas
Proveedores	Proveedores de productos y servicios para desarrollar el evento.
Otros Interesados	Clientes y Usuarios de Microempresas
	Servicio de Administración de Rentas – (SAR)
	Alcaldía Municipal del Distrito Central
	Instituciones Financieras – Bancos y Cooperativas.
	Instituciones de apoyo a Micro Emprendedores – ONGs del sector Microcrédito.

Tabla 3 Lista de Interesados

Clasificación de Interesados Matriz de Influencia vs. Poder

Influencia Sobre el Proyecto	Poder sobre el Proyecto	
	Baja	Alta
	Alta	<ul style="list-style-type: none"> Propietarios inversionistas del sector Pymes Administradores de microempresas

	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados de microempresas • Proveedores del negocio • Clientes y usuarios de microempresas • Instituciones financieras • Instituciones de apoyo a micro emprendedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Administración de Rentas - SAR • Alcaldía Municipal del Distrito Central - AMDC
--	------	--	--

Influencia: Involucramiento activo de cada interesado

Poder: Nivel de Autoridad de cada interesado.

Tabla 4 Matriz de Influencia vs. Poder

Registro de Interesados

Identificación				Evaluación	Clasificación
Nombre	Protagonismo	Rol en el Proyecto	Contacto o enlace	Requerimiento primordial	Interno/Externo
COHEP	Patrocinador	Proporciona los recursos necesarios para desarrollar el evento	Jefe del área de apoyo al sector microempresarial.	Proporcionar los recursos para el proyecto	Interno
CCIT	Patrocinador	Proporciona los recursos necesarios para desarrollar el evento	Encargado del área de capacitación a Pymes	Proporcionar los recursos para el proyecto	Interno
Propietarios Pymes	Beneficiario	Participa en el evento adquiriendo los conocimientos.	Propietario del negocio o su representante	Asistencia y participación constante	Externo
Administradores Pymes	Beneficiario	Participa en el evento adquiriendo los conocimientos.	Empleados responsables del negocio.	Asistencia y participación constante	Externo
Empleados Pymes	Beneficiario	Participa en el evento adquiriendo los conocimientos.	Colaboradores involucrados en el negocio.	Asistencia y participación constante	Externo
Proveedores	Recursos	Ofrecen los productos y servicios requeridos para desarrollar el evento.	Lista de proveedores seleccionados.	Abastecimiento y asistencia al proyecto	Externo
Clientes y Usuarios del negocio	Observadores	Evalúan las mejoras que se realizan en el negocio a causa de la capacitación recibida.	Observadores de la aplicación de cambios.	Ninguno	Externo
SAR	Fiscalización	Otorga el RTN y los registros fiscales de inicio para futuro control	Oficina de atención al obligado Tributario.	Ninguno	Externo
Alcaldía Municipal	Fiscalización	Otorga el Permiso de operación y los registros municipales de inicio para control	Recaudación Municipal y auditoría externa.	Ninguno	Externo
Instituciones financieras	Observadores	Evalúan mejoras que se realizan en el negocio a causa de la capacitación recibida.	Lista de Instituciones Financieras	Ninguno	Externo
Instituciones de apoyo Microcrédito	Observadores	Evalúan los cambios o mejoras que se realizan en el negocio a causa de la capacitación recibida, determinando elegibilidad para financiamiento.	Lista de ONGs interesadas en ofrecer financiamientos.	Ninguno	Externo

Tabla 5 Registro de Interesados

4.2.6 Alcance del Proyecto.

El alcance del proyecto describe en forma específica las actividades y propósitos a desarrollar para la obtención de los entregables del proyecto. A continuación, se presenta una descripción de dichos entregables en el orden cronológico en que se desarrollan las actividades hasta completar el objetivo del proyecto. A continuación, se menciona el contenido temático de la capacitación.

Temas por impartir en la capacitación.

Los temas por impartir durante la capacitación son los que responden a las necesidades y debilidades de los microempresarios encontradas en la investigación, Es por ello por lo que el contenido esencial estará enfocado en conocimientos básicos de los “Principios de administración”, el establecimiento de “Responsabilidades del personal”, la “Estructura de control interno” y lo relacionado a la “Comunicación y colaboración interna”.

A continuación, se detallan los temas a impartir y su desglose de contenido en forma estratificada:

Principios de administración

La Planificación

Determinación Objetivos

Medios de obtención de objetivos

Los Recursos necesarios

La Preparación del Plan

La Supervisión

La Organización de la Empresa

Lista de Tareas

La Lista de Colaboradores

la Asignación de Tareas

La Distribución de Recursos

La Coordinación Interna

La Dirección de la Empresa

Definir la estructura operativa

Asignación de roles

Ejercer liderazgo

Motivación del personal

El Control

Medición de alcance de objetivos

Establecer metas

Aplicar indicadores

Informes de desempeño mensual

Establecimiento de Responsabilidades del personal

La Operatividad

Acondicionamiento de local

Seguridad e higiene

Logística y equipamiento

Mercadeo y Ventas

Manejo de tienda

Atención al cliente

Publicidad y promociones

La Contabilidad

Registro de ingresos

Registro de egresos

Conciliaciones bancarias

Emisión de Estados Financieros

Estructura de control interno

Control del efectivo

Arqueo de Caja

Depósitos bancarios

Gastos caja chica

Estados Financieros

Generación Libros Legales

Emisión de Estados Financieros

Revisión y Aprobación

Uso de información financiera

Control de inventario

Kardex de Inventarios (Entradas y Salidas)

Inventario físico

Informe de existencias

Control de RR.HH.

Control entradas y salidas

Control de permisos y ausencias

Control de vacaciones

Estructura de comunicación y colaboración interna

Líneas de coordinación

Identificar áreas de la empresa

Calificaciones del personal

Habilidades del personal

Asignación del trabajo

Líneas de subordinación

Determinar jerarquía

Definición de cadena de mando

Supervisión

Claridad sobre Plan de Trabajo

Definir estándares de control

Medición de metas

Generar informes de supervisión

4.2.6.1 Principios de Administración.

La capacitación incluirá una descripción de los más importantes principios de la administración moderna, sus teorías y orígenes que comprenden la planificación, la organización, la dirección y el control adecuado de las microempresas, lo cual dará las competencias necesarias para la administración del negocio.

La Planificación.

La formación en la Planificación corresponderá a la acción de visualizar la ejecución de actividades necesarias y cuidadosamente secuenciadas en su orden lógico o simultaneo para la obtención de un propósito. Como herramienta de preparación de un proyecto incluirá todas las

acciones de vida del proyecto, se enseñará a determinar los objetivos del trabajo como factor importante previo a la realización a cualquier tarea o actividad. Es necesario estar seguro de que es lo que se quiere lograr considerando que el esfuerzo a realizar podrá ser agotador, se dará a conocer que existe para lograr el alcance u obtención de los a objetivos, se presentarán los medios y herramientas recomendadas, las cuales basadas en la experiencia previa servirán de guía o camino para obtener el propósito. Se capacitará a los microempresarios el cómo identificar los recursos o materiales que se requieren para desarrollar el trabajo, considerándose que la previsualización de los recursos podrá evitar contratiempos o improvisaciones por no identificar muy bien lo que se requiere para la ejecución de las tareas. Se brindarán conocimientos necesarios para preparar el plan de trabajo en un sentido claro en cuanto a las tareas, los tiempos y la secuencia de las actividades a seguir mediante líneas base de alcance, tiempo y costo, sin afectar la calidad requerida, como complemento de la etapa de la planificación, se dará a los microempresarios formación acerca de cómo supervisar la ejecución de las diferentes tareas, lo cual debe ejercerse sin obstaculizar el desarrollo o proceso normal de las actividades.

La Organización de la Empresa.

Se capacitará a los microempresarios en todo lo relacionado a la organización u ordenamiento de la realización de las actividades de negocio, se hará énfasis en la necesidad de identificar los colaboradores, secuenciar y asignar las tareas, identificar los colaboradores, la asignación de recursos y las líneas de coordinación en los procesos. Se dará ilustración de cómo identificar y plasmar las tareas necesarias para obtener el propósito, lo cual permitirá ver a detalle cada una de las actividades, que se requiere para ello, cuanto tiempo y recursos podrán necesitarse desde el inicio hasta la finalización o alcance de la meta, se darán a conocer los aspectos fundamentales para la selección de los colaboradores o empleados requeridos para el trabajo, considerándose especialmente la buena actitud y control de sí mismo a fin de evitar descontentos

o reclamos no justificados. Se capacitará acerca de lo importante que es el saber identificar en los colaboradores los conocimientos, la experiencia y la capacidad que lo hacen apto para realizar el trabajo, lo cual también deberá tomar en cuenta el entusiasmo y el deseo de hacer bien las cosas. Se explicará lo relacionado al buen uso de los recursos existentes y necesarios para que los empleados puedan realizar bien su trabajo, procurando el buen aprovechamiento de estos o bien eficientando los para una reducción en los costos. Se expondrán técnicas y procedimientos que permitirán analizar y ver cuál es la mejor coordinación interna en el desarrollo del trabajo, determinando los ámbitos de enlace y relevo, así como la retroalimentación de la cadena de coordinación como una constante en la operatividad del negocio.

La Dirección de la Empresa.

La capacitación hará especial énfasis en la importancia de la adecuada dirección y manejo de las diferentes actividades del negocio, sobresaliendo la persona encargada o responsable de que las tareas se realicen en tiempo y forma planificados, se mostrará la necesidad de contar con un esquema organizativo muy bien estructurado, el cual permitirá visualizar claramente las diferentes áreas de la empresa y su función de coordinación y subordinación. Se capacitará a los microempresarios a cerca de la asignación de roles y responsabilidades en el ámbito ejecutivo, aprendiendo a identificar características o carismas especiales para ámbitos de jefatura y supervisión. Se expondrá a los asistentes todo lo relacionado a ejercer un liderazgo, mostrando las características de este y profundizando acerca de las habilidades directivas que se requieren o que deben poseerse para liderar adecuadamente. Se impartirá formación acerca de la importancia que tiene el RR.HH. como principal activo de la empresa, se capacitará acerca de la identificación de obstáculos o limitaciones personales que puedan estar afectando la motivación en el trabajo, considerándose este como un riesgo que pondrá en peligro la operatividad del negocio debido a deficiencias en el rendimiento del empleado por falta de incentivos o motivación de otra índole.

El Control.

A fin de asegurar el fiel cumplimiento de las actividades o tareas en las microempresas, se capacitará a los microempresarios acerca de los aspectos básicos mínimos con los que se debe contar para conocer acerca del desarrollo del trabajo y las necesidades de cambio en caso de detectar deficiencias, aplicando las acciones correctivas. La capacitación permitirá conocer herramientas para saber si los objetivos previstos se están alcanzando, determinando los retrasos y reorientando los recursos de ser necesario. Se transmitirá a los participantes la forma de fragmentar los logros en partes secuenciales que sumados procuran la obtención de los propósitos uno a uno hasta la completa obtención de objetivos, se capacitará acerca de la existencia y uso de indicadores de desempeño que permitirán medir lo logrado y proyectar lo pendiente mediante fórmulas especiales y de fácil entendimiento para evaluación constante, se mostrará la forma de identificar y estructurar el contenido adecuado de los informes de desempeño mensual de cada área, lo que permitirá contar con información histórica valiosa para tomar en cuenta en acciones futuras.

4.2.6.2 Establecimiento de Responsabilidades del Personal.

Se capacitará acerca del adecuado establecimiento de las responsabilidades de la persona de la microempresa, determinando aspectos de la operatividad, el mercadeo y las ventas, las finanzas y contabilidad de la empresa.

La Operatividad.

El taller incluirá todos los aspectos relacionados a procurar el ambiente y entorno adecuado para el desarrollo de las tareas de trabajo, bajo condiciones de espacio, seguridad e higiene, el acondicionamiento, la logística y el equipamiento requerido. Se informará acerca de los aspectos básicos del acondicionamiento del local, evaluando el tipo de actividad y proporcionando el

espacio necesario para desarrollar cómodamente las tareas. Se capacitará acerca de lo que establecen las leyes laborales a fin de cuidar la integridad de los trabajadores y de los activos de la empresa, con la adecuada higiene, la prevención de incendios y accidentes de trabajo. Se mostrará a los participantes la importancia de saber seleccionar e instalar el equipo para uso en el trabajo, condiciones secuenciales de las instalaciones, así como la logística y mantenimiento requerido para el buen uso.

Mercadeo Y Ventas.

Se impartirán conocimientos importantes para el adecuado manejo del mercadeo de los productos o servicios ofrecidos al público, en temas de promociones y ofertas especiales, el ámbito de temporada tomando en cuenta principios de mercadotecnia como el producto, el precio, la plaza, la publicidad y otros entornos del mercado de competencia. Se explicará cómo organizar y manejar adecuadamente la tienda de productos, en aspectos de orden y presentación, clasificación y tipo de producto, mezclas y combinaciones y otros relacionados. La capacitación acerca de la atención al cliente incluirá aspectos relacionados al desarrollo de empatía, amabilidad, entusiasmo y educación apropiada para atraer a los clientes, procurando conocer de este cuáles son sus expectativas acerca del producto que está buscando y ofrecerle lo más cercano posible a sus deseos. Se impartirá capacitación especial acerca de las mejores técnicas publicitarias existentes en los medios de comunicación, especialmente lo que ofrecen las redes sociales como medio muy económicas y aprovechables.

La Contabilidad.

Se hará conciencia de la necesidad de cumplir con las leyes tributarias existentes fiscales y municipales que exigen la teneduría de libros contables debidamente legalizados por la corporación municipal, lo que permitirá en control de las operaciones y la oportunidad de análisis

para ver si el negocio está ganando o perdiendo. Se capacitará acerca de los formularios para el control de los ingresos producto de las ventas, así también el dinero proveniente de préstamos o aportes de capital, permitiéndose de esta forma cuantificar el dinero recibido por diferentes conceptos, se capacitará acerca del uso de formularios de control de egresos por diversos conceptos para cubrir gastos operativos, compras y otros gastos administrativos que deben ser contabilizados de forma adecuada separando y clasificando los rubros de gasto. Se dará formación acerca de la conciliación del efectivo manejado en cuentas bancarias en donde se realizaron los depósitos y de donde se pagaron gastos operativos o compras de productos. Se capacitará acerca de la emisión de los estados financieros y la importancia de estos, la confiabilidad de la información contenida y la forma de analizarlos para la adecuada toma de decisiones.

4.2.6.3 Estructura de Control Interno.

Se impartirá formación que permita el establecimiento de controles internos necesarios para el uso eficiente de los recursos, así como la debida y completa y la generación y verificación de información relacionada al resguardo del capital de trabajo, los activos de la organización y el manejo de los recursos humanos.

Control del Efectivo.

Se brindará formación específica en cuanto al manejo del dinero en efectivo utilizado para funcionamiento del negocio, en aspectos de control de cantidades, arqueos de caja, los gastos menores o de caja chica y la preparación de los depósitos diarios a realizar en los bancos, asegurando así el correcto control del efectivo. Se enseñará como realizar un arqueo o conteo del efectivo, el cual como herramienta de control permitirá cubrir los riesgos de robo o uso inadecuado de los fondos. Se capacitará en cuanto a la correcta preparación de los depósitos bancarios, los cuales deberán ser con montos documentados a fin de identificar a que corresponden, así como

ingresarlos a la cuenta bancaria correcta, lo cual facilitara los registros contables. La capacitación incluirá el manejo y control de pagos en efectivo cubiertos mediante el establecimiento de un fondo de gastos menores, enfatizándose la necesidad del establecimiento de un reglamento que regule el uso y control del fondo establecido.

Estados Financieros.

Se dará una amplia explicación de la importancia de generar estados financieros, basados en registros verificables presentados en la forma que establecen las leyes y la formalidad de revisión, aprobación y adecuado uso de los dichos estados financieros. Se explicará acerca de la necesidad de llevar libros contables legales, su estructura de contenido, su autorización, su custodia y los diferentes tipos de información, tales como ventas, compras, inventarios, libro diario, libro mayor con especial información acerca del impuesto sobre ventas y otros existentes. Se explicará el proceso cronológico para la generación de los estados Financieros mensuales, su estructura de contenido, el origen de los datos y la información que estos facilitan para su evaluación y la toma de decisiones. Se capacitará acerca del procedimiento a seguir para revisar y dar por validos los estados financieros, la necesidad de la firma de un contador certificado y del gerente o propietario de la microempresa. Se capacitará acerca de cómo sacar provecho a la información financiera y los resultados mostrados en los estados financieros, recurso que podrá servir para gestionar financiamiento o bien proyectar nuevos presupuestos para ejercicios futuros.

Control de Inventario.

El taller incluirá formación acerca del adecuado manejo y control de las existencias de mercadería, vigilando y registrando las entradas y salidas, el levantamiento de inventarios físicos periódicos y la definición de informes que muestren la situación actual del inventario. Se capacitará a cerca del funcionamiento de un KARDEX como herramienta de control de entradas y salidas de

productos de bodegas o almacén, en donde se observarán datos importantes como descripción del producto, unidad de medida, el costo de compra y la existencia a la fecha entre otros datos. Se explicará cómo planificar y organizar la realización de los inventarios físicos, los formularios requeridos y la capacitación al personal que levantará dicho inventario, así como el cierre o culminación de este para fines de evitar errores. Se capacitará acerca de la elaboración de los informes de existencias de mercadería u otros artículos comercializados por la Microempresa, identificando necesidades de compra, fechas de vencimiento, producto en mal estado, así como los ajustes de precio y diferencias que puedan identificarse posterior a la toma de un inventario físico.

Control de RR.HH.

La capacitación a los microempresarios incluirá las técnicas de control básicas de los Recursos Humanos de su negocio, considerándose al personal de la microempresa como el activo más importante con el que se cuenta en el negocio. Se expondrá acerca de lo importante que es la existencia de controles de entradas y salidas del personal en su horario de trabajo, equilibrando tiempo versus valor pagado de acuerdo a lo establecido por la ley laboral hondureña. Se demostrará él porque es muy importante el control de los permisos otorgados y la ausencia del personal por otros motivos, y de presentarán herramientas que permitirán dicho control. Se hará énfasis en el manejo y control de las vacaciones al personal, su ámbito legal y la periodicidad de estas, así como las medidas a tomar en cuenta al momento de autorizar las vacaciones al personal.

4.2.6.4 Estructura de Comunicación y Colaboración Interna.

Se capacitará a los microempresarios acerca de la definición y el establecimiento de una red de comunicación y coordinación interna del personal, a fin de tener claridad de como de vincularan las tareas, se consideran las líneas de interrelación, subordinación y supervisión de las tareas en los diferentes niveles operativos del negocio.

Líneas de Coordinación.

Se definirá lo que es una secuencia de actividades en el ámbito cronológico y estacional, definiendo los puntos de control y aplicación de indicadores de medición del desempeño, explicando cómo poder diferenciar las diferentes áreas de la microempresa, en ámbito de administración, producción y ventas, así como otras áreas diferenciadas con otras responsabilidades. Se presentarán las pautas a seguir para determinar las calificaciones necesarias que debe poseer la persona para realizar una tarea en específico, tomando en cuenta la capacidad o expertos requeridos para el trabajo. Se capacitará en el tema de identificación de habilidades personales o talentos especiales del personal, en el ámbito de iniciativa, liderazgo, dedicación y empeño, y otras cualidades especiales, que pueden ser de utilidad para la empresa. Se explicará acerca de los aspectos a tomar en cuenta la asignación de tareas, considerando los conocimientos y experiencias profesionales, la delicadeza y calidad requeridas en el trabajo, procurando asignar volúmenes adecuados a los horarios de trabajo.

Líneas de Subordinación.

Se definirá la forma de identificar las relaciones de subordinación del personal aun jefe inmediato, definiendo niveles de autoridad sobre el personal a cargo en todas las áreas de la empresa, definiendo claramente la cadena de mando. Se capacitará a los microempresarios lo relacionado a la estructura de la empresa, vinculada a las líneas de mando y subordinación, estableciendo un orden jerárquico de puestos de trabajo de acuerdo a las tareas asignadas y la responsabilidad sobre estas. Se dará a conocer que es y cómo funciona una cadena de mando, desde el nivel jerárquico más alto hasta los niveles o unidades de apoyo en toda la microempresa, permitiendo así conocer a que persona deberán dirigirse los terceros para tratar un asunto en particular relacionado con el negocio.

Supervisión.

Se impartirán conocimientos esenciales para establecer una adecuada supervisión en todas las actividades en la microempresa. Mostraremos a los participantes la importancia de que el supervisor de las actividades en sus diferentes niveles posea claridad acerca de las actividades a realizar por los demás, lo que dará los elementos básicos para una adecuada supervisión de las actividades. Mostraremos las herramientas que permiten saber si la supervisión está funcionando, lo cual se alcanzara mediante el establecimiento de estándares de medición en las diferentes etapas del trabajo. Mostraremos las herramientas que permiten conocer cómo está el proceso de alcance de una meta en particular o de varias de ellas, medir si se alcanzara en tiempo y forma y determinar si es necesario realizar algún ajuste o corrección de esta. Capacitaremos a los asistentes en la obtención de información para la generación de informes de supervisión, como elemento importante para evaluar los resultados y tomar las decisiones de mejora.

4.2.7 Estructura Detallada del Trabajo - EDT

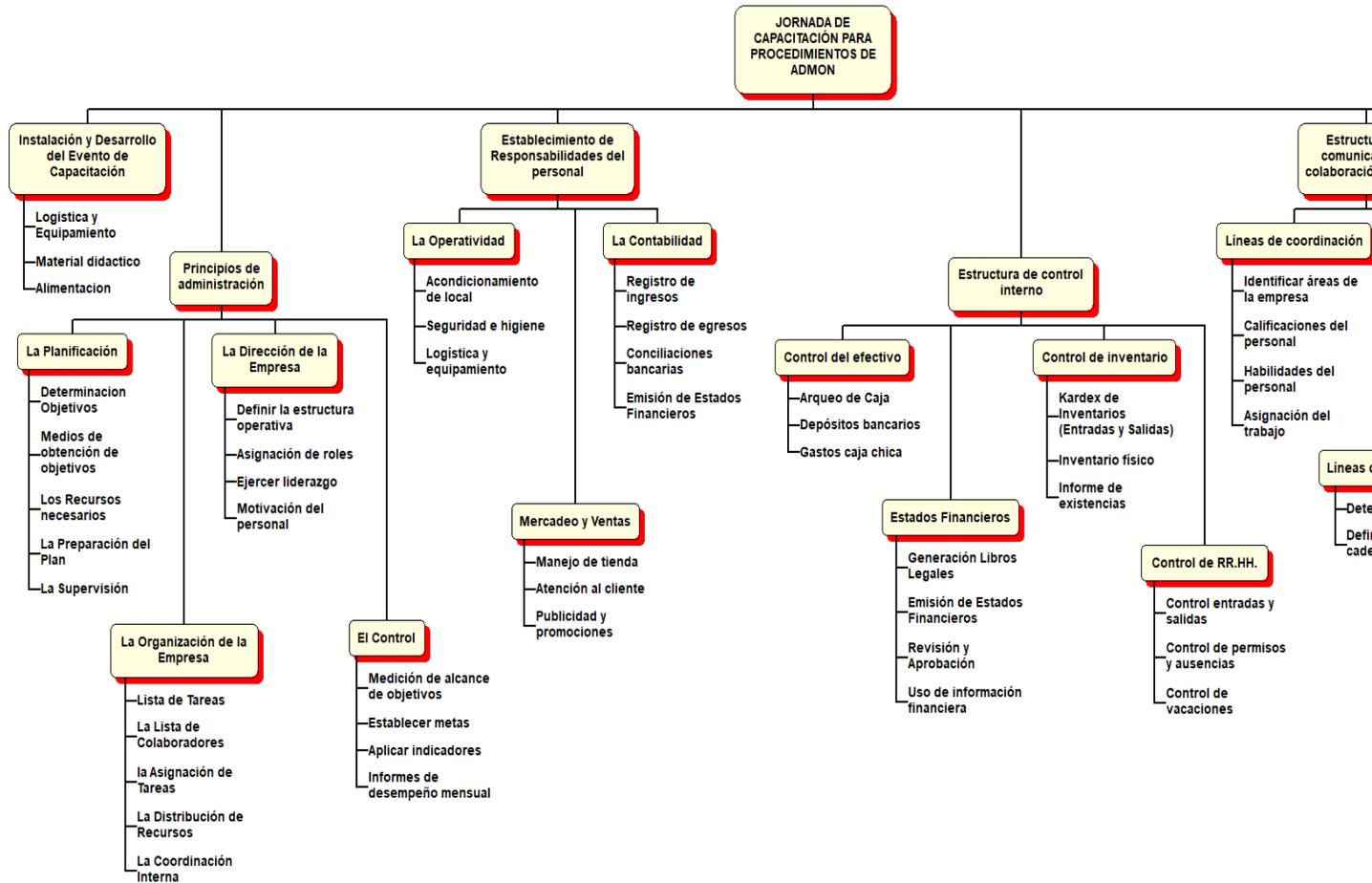


Ilustración 15 Tabla 6 Estructura Detallada de Trabajo - EDT

Para mejor visibilidad de la EDT a nivel de entregable, a continuación, se presentan la descomposición de estas en forma separada y de fácil visibilidad en su desglose.

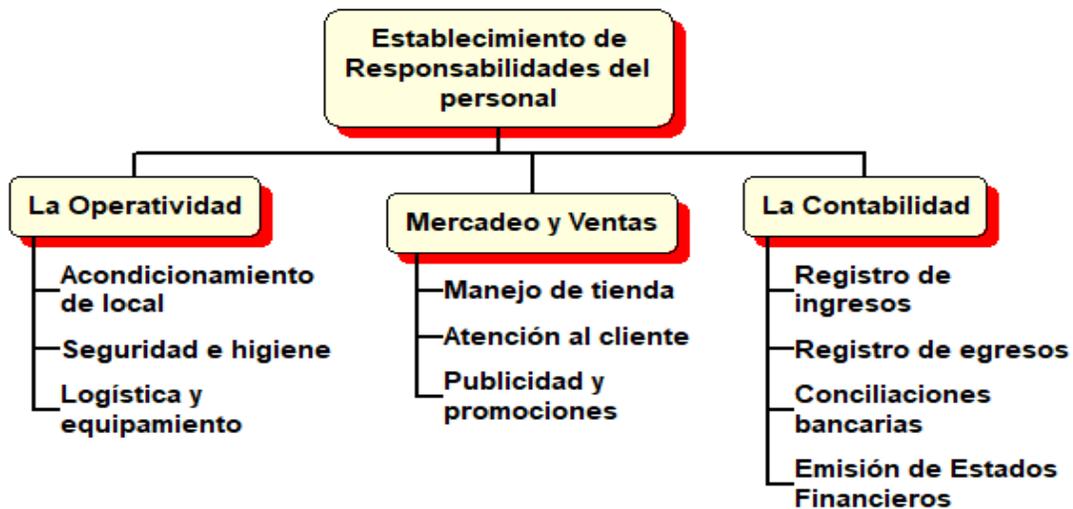
Instalación del Evento



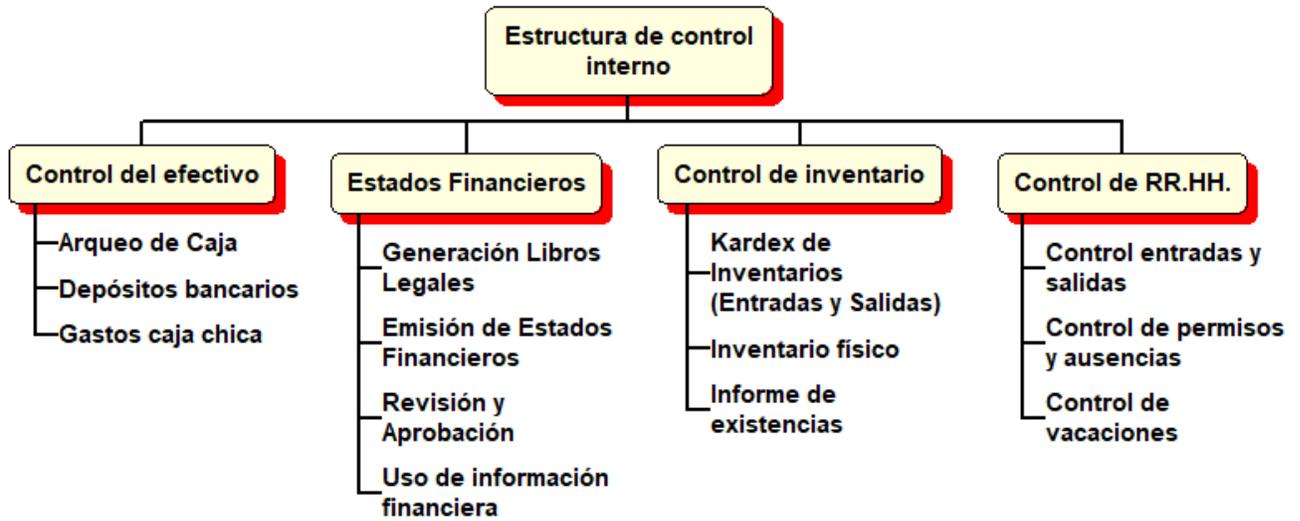
Principios de Administración



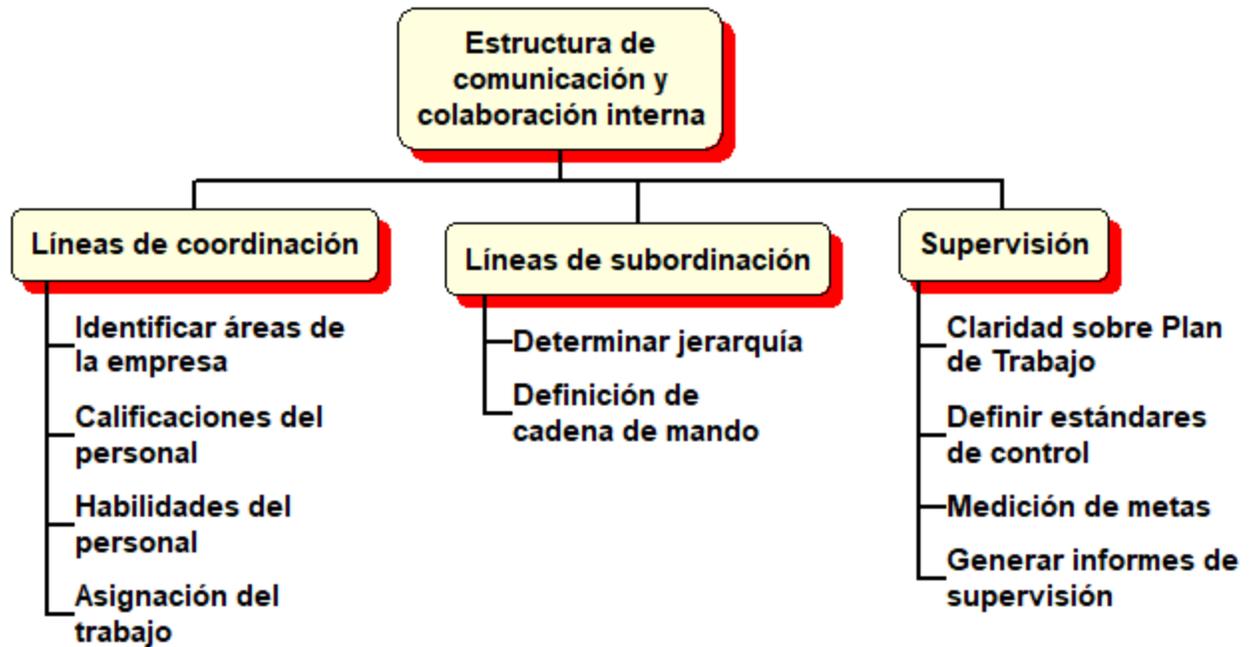
Establecimiento de Responsabilidades del Personal



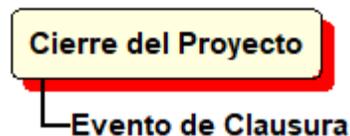
Estructura de Control Interno



Estructura de Comunicación y Colaboración Interna

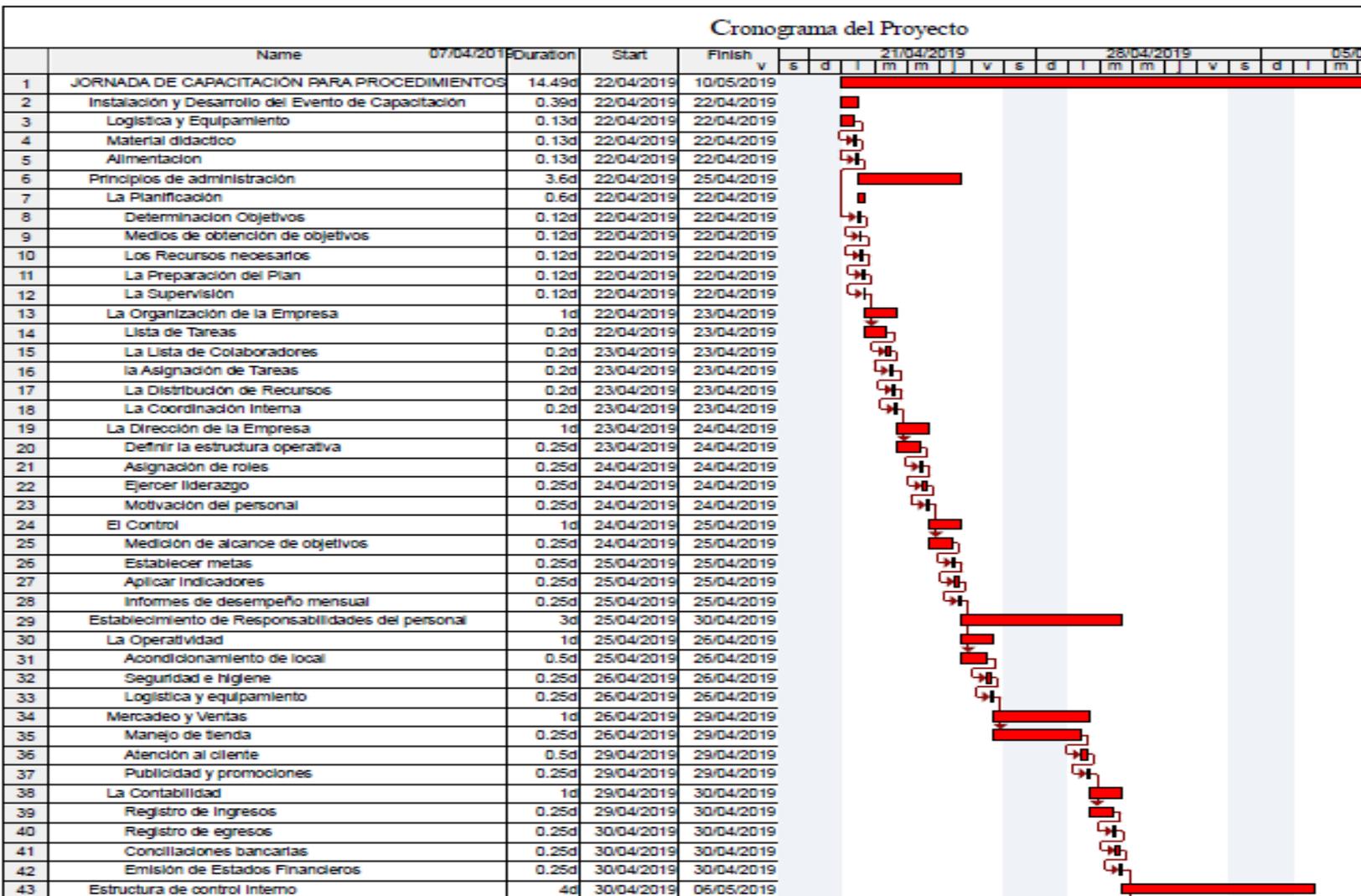


Cierre del Proyecto



4.2.8 Cronograma del Proyecto

Ilustración 16 Cronograma del Proyecto



Cronograma del Proyecto

Cronograma del Proyecto																				
ID	Name	Duration	Start	Finish	21/04/2019							28/04/2019								
					v	s	d	i	m	m	v	s	d	i	m	m				
44	Control del efectivo	1d	30/04/2019	01/05/2019																
45	Arqueo de Caja	0.5d	30/04/2019	01/05/2019																
46	Depósitos bancarios	0.25d	01/05/2019	01/05/2019																
47	Gastos caja chica	0.25d	01/05/2019	01/05/2019																
48	Estados Financieros	1d	01/05/2019	02/05/2019																
49	Generación Libros Legales	0.25d	01/05/2019	02/05/2019																
50	Emisión de Estados Financieros	0.25d	02/05/2019	02/05/2019																
51	Revisión y Aprobación	0.25d	02/05/2019	02/05/2019																
52	Uso de Información financiera	0.25d	02/05/2019	02/05/2019																
53	Control de Inventario	1d	02/05/2019	03/05/2019																
54	Kardex de Inventarios (Entradas y Salidas)	0.5d	02/05/2019	03/05/2019																
55	Inventario físico	0.25d	03/05/2019	03/05/2019																
56	Informe de existencias	0.25d	03/05/2019	03/05/2019																
57	Control de RR.HH.	1d	03/05/2019	06/05/2019																
58	Control entradas y salidas	0.5d	03/05/2019	06/05/2019																
59	Control de permisos y ausencias	0.25d	06/05/2019	06/05/2019																
60	Control de vacaciones	0.25d	06/05/2019	06/05/2019																
61	Estructura de comunicación y colaboración Interna	3d	06/05/2019	09/05/2019																
62	Lineas de coordinación	1d	06/05/2019	07/05/2019																
63	Identificar áreas de la empresa	0.25d	06/05/2019	07/05/2019																
64	Calificaciones del personal	0.25d	07/05/2019	07/05/2019																
65	Habilidades del personal	0.25d	07/05/2019	07/05/2019																
66	Asignación del trabajo	0.25d	07/05/2019	07/05/2019																
67	Lineas de subordinación	1d	07/05/2019	08/05/2019																
68	Determinar jerarquía	0.5d	07/05/2019	08/05/2019																
69	Definición de cadena de mando	0.5d	08/05/2019	08/05/2019																
70	Supervisión	1d	08/05/2019	09/05/2019																
71	Claridad sobre Plan de Trabajo	0.25d	08/05/2019	09/05/2019																
72	Definir estándares de control	0.25d	09/05/2019	09/05/2019																
73	Medición de metas	0.25d	09/05/2019	09/05/2019																
74	Generar Informes de supervisión	0.25d	09/05/2019	09/05/2019																
75	Cierre del Proyecto	0.5d	09/05/2019	10/05/2019																
76	Evento de Clausura	0.5d	09/05/2019	10/05/2019																

4.2.9 Presupuesto del Proyecto

EDT	Actividad	Costo
1	JORNADA DE CAPACITACIÓN PARA PROCEDIMIENTOS DE ADMON	L218,466.44
1.1	Instalación y Desarrollo del Evento de Capacitación	L192,800.00
1.1.1	Logística y Equipamiento	L18,000.00
1.1.2	Material didáctico	L15,300.00
1.1.3	Alimentación	L159,500.00
1.2	Principios de administración	L3,333.24
1.2.1	La Planificación	L833.30
1.2.1.1	Determinación Objetivos	L166.66
1.2.1.2	Medios de obtención de objetivos	L166.66
1.2.1.3	Los Recursos necesarios	L166.66
1.2.1.4	La Preparación del Plan	L166.66
1.2.1.5	La Supervisión	L166.66
1.2.2	La Organización de la Empresa	L833.30
1.2.2.1	Lista de Tareas	L166.66
1.2.2.2	La Lista de Colaboradores	L166.66
1.2.2.3	la Asignación de Tareas	L166.66
1.2.2.4	La Distribución de Recursos	L166.66
1.2.2.5	La Coordinación Interna	L166.66
1.2.3	La Dirección de la Empresa	L833.32
1.2.3.1	Definir la estructura operativa	L208.33
1.2.3.2	Asignación de roles	L208.33
1.2.3.3	Ejercer liderazgo	L208.33
1.2.3.4	Motivación del personal	L208.33
1.2.4	El Control	L833.32
1.2.4.1	Medición de alcance de objetivos	L208.33
1.2.4.2	Establecer metas	L208.33
1.2.4.3	Aplicar indicadores	L208.33
1.2.4.4	Informes de desempeño mensual	L208.33
1.3	Establecimiento de Responsabilidades del personal	L2,499.96
1.3.1	La Operatividad	L833.32
1.3.1.1	Acondicionamiento de local	L416.66
1.3.1.2	Seguridad e higiene	L208.33
1.3.1.3	Logística y equipamiento	L208.33
1.3.2	Mercadeo y Ventas	L833.32
1.3.2.1	Manejo de tienda	L208.33
1.3.2.2	Atención al cliente	L416.66
1.3.2.3	Publicidad y promociones	L208.33
1.3.3	La Contabilidad	L833.32
1.3.3.1	Registro de ingresos	L208.33
1.3.3.2	Registro de egresos	L208.33
1.3.3.3	Conciliaciones bancarias	L208.33
1.3.3.4	Emisión de Estados Financieros	L208.33
1.4	Estructura de control interno	L3,333.28

Tabla 6 Presupuesto del Proyecto

Presupuesto del Proyecto (continuación)

1	JORNADA DE CAPACITACIÓN PARA PROCEDIMIENTOS DE ADMON	L218,466.44
1.4.1	Control del efectivo	L833.32
1.4.1.1	Arqueo de Caja	L416.66
1.4.1.2	Depósitos bancarios	L208.33
1.4.1.3	Gastos caja chica	L208.33
1.4.2	Estados Financieros	L833.32
1.4.2.1	Generación Libros Legales	L208.33
1.4.2.2	Emisión de Estados Financieros	L208.33
1.4.2.3	Revisión y Aprobación	L208.33
1.4.2.4	Uso de información financiera	L208.33
1.4.3	Control de inventario	L833.32
1.4.3.1	Kardex de Inventarios (Entradas y Salidas)	L416.66
1.4.3.2	Inventario físico	L208.33
1.4.3.3	Informe de existencias	L208.33
1.4.4	Control de RR.HH.	L833.32
1.4.4.1	Control entradas y salidas	L416.66
1.4.4.2	Control de permisos y ausencias	L208.33
1.4.4.3	Control de vacaciones	L208.33
1.5	Estructura de comunicación y colaboración interna	L2,499.96
1.5.1	Líneas de coordinación	L833.32
1.5.1.1	Identificar áreas de la empresa	L208.33
1.5.1.2	Calificaciones del personal	L208.33
1.5.1.3	Habilidades del personal	L208.33
1.5.1.4	Asignación del trabajo	L208.33
1.5.2	Líneas de subordinación	L833.32
1.5.2.1	Determinar jerarquía	L416.66
1.5.2.2	Definición de cadena de mando	L416.66
1.5.3	Supervisión	L833.32
1.5.3.1	Claridad sobre Plan de Trabajo	L208.33
1.5.3.2	Definir estándares de control	L208.33
1.5.3.3	Medición de metas	L208.33
1.5.3.4	Generar informes de supervisión	L208.33
1.6	Cierre del Proyecto	L14,000.00
1.6.1	Evento de Clausura	L14,000.00

4.2.10 Gestión de la Calidad del Proyecto.

Con el fin de procurar el aseguramiento de la calidad, se ha establecido que este proyecto debe cumplir con los requisitos de calidad desde el punto de vista del Patrocinador, es decir acabar dentro del tiempo y el presupuesto planificados, también debe cumplir con los requisitos de calidad del Cliente “Microempresarios en capacitación”, es decir dictar los cursos y obtener un buen nivel de satisfacción por parte de los participantes.

Inspección de Calidad.

Cada vez que se deba mejorar un proceso se seguirán los siguientes pasos:

1. Delimitar el proceso
2. Determinar la oportunidad de mejora
3. Tomar información sobre el proceso
4. Analizar la información levantada
5. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso
6. Aplicar las acciones correctivas
7. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas
8. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso

Objetivos de la Inspección.

Verificar antes del inicio de las sesiones el correcto estado y/o funcionamiento de los ambientes, equipos e instalaciones proporcionados para desarrollar el curso de Capacitación en Administración. En caso de ser necesario se tomará las acciones correctivas para mitigar o evitar las fallas detectadas.

Se aplicarán controles de calidad mediante el uso de una “Lista de verificación de ambientes, equipos e instalaciones”, consistiendo e el llenado de un formulario cuyo contenido

incluirá datos sobre los temas de exposición, fechas, quien verifica y el resultado de la revisión.

Se evaluarán aspectos tales como el local, el equipo para el expositor, material didáctico, mobiliario, baños, estacionamiento y ambiente para refrigerios o intermedios.

Los resultados de la lista de verificación de ambientes, equipos e instalaciones son enviados al equipo del proyecto, y al proveedor del servicio al día siguiente de efectuada la sesión.

La actividad del proyecto se define como el cumplimiento del programa y del presupuesto del proyecto, este factor de calidad es relevante pues permitirá al equipo de proyecto lograr el objetivo que ha sido definido para el proyecto, caso contrario el proyecto podría no alcanzar el objetivo, o más aún, podría generar irregularidades en cuanto a los temas de capacitación,

Se revisará el informe con el patrocinador y se tomarán las acciones correctivas y/o preventivas pertinentes.

La persona operativamente responsable de vigilar el factor de calidad y de promover las mejoras de procesos que sean necesarias para lograr los objetivos de calidad planteados, es el director del Proyecto en primera instancia, pero la responsabilidad última de lograr los objetivos del proyecto y el cumplimiento de los plazos recae en forma ejecutiva en el Gerente de capacitación.

La actividad del Proyecto tomará en cuenta la frecuencia semanal, la medición el lunes en la mañana y reporte lunes en la tarde, de igual forma la satisfacción de los participantes al curso se medirá con una encuesta por cada sesión y la medición al día siguiente de la encuesta.

El aseguramiento de calidad se hará monitoreando continuamente la actividad del trabajo, los resultados del control de calidad permitirán descubrir tempranamente cualquier necesidad de corrección en el proceso. Los resultados se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas. Asimismo, se verificará que dichas solicitudes de cambio, y/o acciones

correctivas/preventivas se hayan ejecutado y hayan sido efectivas.

El control de calidad se ejecutará revisando los entregables para ver si están conformes o no, y los resultados de estas mediciones se consolidarán y se enviarán al proceso de aseguramiento de calidad. Para los defectos detectados se tratará de identificar las causas raíces de los mismos para eliminar las fuentes del error, los resultados y conclusiones se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas.

4.2.11 Gestión de Riesgos del Proyecto

Metodología de Gestión de Riesgos			
Proceso	Descripción	Herramientas	Fuentes de Información
Planificación de Gestión de los Riesgos	Elaborar Plan de Gestión de los Riesgos	Guía del PMBOK® Compendio PMI®	Patrocinador y usuarios. PM y equipo de proyecto
Identificación de Riesgos	Identificar riesgos que afectan el proyecto y documentar sus características	Checklists de riesgos	Patrocinador y usuarios. PM y equipo de proyecto
Análisis Cualitativo de Riesgos	Evaluar probabilidad e impacto Establecer ranking importante	Definición de probabilidad e impacto. Matriz.	Patrocinador y usuarios. PM y equipo de proyecto
Planificación de Respuesta a Riesgos	Definir respuesta y Planificar ejecución de respuestas	Checklists de riesgos	Patrocinador y usuarios. equipo de proyecto
Seguimiento y Control del Riesgos	Verificar la ocurrencia de riesgos. Supervisar y verificar la ejecución de respuestas. Verificar aparición de nuevos riesgos	Checklists de riesgos	Patrocinador y usuarios. PM y equipo de proyecto

Tabla 7 Gestión de Riesgos

Análisis de riesgos del proyecto.

El proyecto implicara riesgos en su ejecución, los cuales afectaran el alcance que se pretende obtener. En nuestro caso consideramos importante planificar nuestra gestión de riesgos considerando aspectos relacionados a la correcta ejecución y control, asistencia de los microempresarios, contenido de curso y accesibilidad al material e insumos a utilizar. Para poder medir la probabilidad de ocurrencia y el impacto a causar, hemos determinado ponderar el impacto en base a rangos de: muy alto, alto, moderado, bajo y muy bajo y la probabilidad de que ocurra en base a muy probable, bastante probable, probable, poco probable e improbable.

Se visualizan eventos que pueden incurrir en riesgo, tales como irresponsabilidad de los expositores, equipo y local inapropiado, fallas del equipo audio visual, inasistencia de los microempresarios, factores sociales y naturales climáticos e irregularidad en la asistencia de expositores y participantes beneficiarios.

Matriz de Probabilidad por Impacto.

Matriz de Probabilidad e Impacto						
Impacto						
Muy Alto		0.9				
Alto		0.7				
Moderado		0.5				
Bajo		0.3				
Muy Bajo		0.1				
Probabilidad						
Muy Probable		0.9				
Bastante Probable		0.7				
Probable		0.5				
Poco Probable		0.3				
Improbable		0.1				
			Riesgo Escalonado			
			Alto	(0.21-081)		
			Moderado	(0.04 - 0.20)		
			Bajo	(0.01 - 0.03)		
Matriz Impacto por Probabilidad						
Impacto		Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Probabilidad		0.1	0.3	0.5	0.7	0.9
Muy Probable	0.9	0.09	0.27	0.45	0.63	0.81
Bastante Probable	0.7	0.07	0.21	0.35	0.49	0.63
Probable	0.5	0.05	0.15	0.25	0.35	0.45
Poco Probable	0.3	0.03	0.09	0.15	0.21	0.27
Improbable	0.1	0.01	0.03	0.05	0.07	0.09

Ilustración 17 Matriz de Probabilidad e Impacto

La tabla anterior muestra la categorización del nivel de impacto en el proyecto que podrá tener la presentación de un riesgo, de igual forma se establece la probabilidad del daño que dicho riesgo ocasione en los niveles alto, moderado y bajo, considerando los niveles de probabilidad en muy probable, bastante probable, probable, poco probable e improbable.

La imagen muestra una matriz de calor, la que permite visualizar fácilmente el nivel de atención que requiere cada riesgo, determinando el color verde para riesgo bajo, el color amarillo para riesgo moderado y color rojo para los riesgos altos.

Análisis Cualitativo del Riesgo y Plan de Acción

Análisis Cualitativo del Riesgo y Plan de Acción						Riesgo Escalonado			
						Alto	(0.21-081)		
						Moderado	(0.04 - 0.20)		
						Bajo	(0.01 - 0.03)		
Categoría	Evento	Descripción	(P)	(I)	(P)X (I)	Marcador de Riesgo	Respuesta a los Riesgos	Responsable	F
RA01	Que los expositores no se hagan presentes al evento a la hora definida para el taller.	Por razones fuera de control de los expositores se presenten obstáculos que les permitan llegar al evento.	0.5	0.8	0.40	ALTO	Mitigar este riesgo manteniendo una comunicación directa con los expositores en días previos a la realización del evento de capacitación.	Director del proyecto.	Del
RA02	Que el local y equipo obtenido sea el inapropiado.	Local y equipo sin los requerimientos mínimos o básicos para utilizarlos en el evento.	0.2	0.5	0.10	Moderado	Mitigar este riesgo verificando las instalaciones previo al evento.	Equipo del proyecto y Patrocinador del Local.	Del
RA03	Que el equipo audiovisual falle al momento su utilización en el taller.	fallas intermitentes que provoquen malestar o confusión al presentar diapositivas.	0.2	0.4	0.08	Moderado	Mitigar este riesgo haciendo las pruebas del equipo.	Equipo del proyecto y Patrocinador del Local.	Del
RA04	Que los Microempresarios no asistan a la capacitación.	Preparar el evento y la asistencia no sea la establecida en los requerimientos de alto nivel.	0.5	0.8	0.40	ALTO	Mitigar este riesgo manteniendo una comunicación directa con los participantes en días previos a la realización del evento de capacitación.	Director del proyecto.	Del
RA05	Que se presenten manifestaciones sociales o climáticas en sector donde se realice el taller afectando la asistencia.	Que durante el desarrollo del la capacitación se den en cercanías del de impartición de la capacitación , huelgas o disturbios sociales, tormentas o lluvias fuertes.	0.2	0.8	0.16	Moderado	Mitigar este riesgo monitoreando los medios de comunicación a fin de conocer las protestas programadas, y hacer los cambios necesarios.	Equipo del proyecto.	Del
RA06	Que exista una asistencia a la capacitación de forma irregular o intermitente por parte de los participantes.	Que algunos de los participantes lleguen al evento sin asistir todos los días, provocando recibir incompleta el desarrollo de los temas.	0.4	0.9	0.36	ALTO	Mitigar este riesgo estableciendo formas de motivación e interés en los temas restantes del evento.	Equipo del proyecto.	De abril ma 2

Tabla 8 Análisis de Riesgos

4.2.12 Gestión de Comunicaciones

Este es un aspecto clave para un adecuado desarrollo del proyecto previendo fallas en los procesos secuenciados en cada una de las fases del proyecto. Por tal razón tomaremos acciones para mantener una adecuada gestión en las comunicaciones, estableciendo un sistema que permita identificar las diferentes obligaciones de los involucrados en el desarrollo de este, definiendo el trabajo de cada uno en los ámbitos de responsable, Aprobador, Consultado e Informado. Dicha gestión se presenta en la siguiente matriz. Cabe mencionar que el control de la asignación de las

actividades será responsabilidad constante del director del Proyecto.

Matriz RACI del Proyecto

R: Responsable, A: Aprobador, C: Consultado, I: Informado.							
Actividad		Roles / Responsabilidades					
EDT	Actividad	COHEP	CCIT	Director del Proyecto	Gerente área de Capacitación	Inversionistas de la Microempresa	Administrador Microen
1.1	Inauguración del Evento de Capacitación						
1.1.1	Apertura	I	I	R	A	I	I
1.2	Principios de administración						
1.2.1	Planificación	I	I	R	A	I	I
1.2.2	Organización de la Empresa	I	I	R	A	I	I
1.2.3	Dirección de la Empresa	I	I	R	A	I	I
1.2.4	Control	I	I	R	A	I	I
1.3	Responsabilidades del personal						
1.3.1	Operatividad	I	I	R	A	I	I
1.3.2	Mercadeo y Ventas	I	I	R	A	I	I
1.3.3	La Contabilidad	I	I	R	A	I	I
1.4	Estructura de Control Interno						
1.4.1	Control del Efectivo	I	I	R	A	I	I
1.4.2	Estados Financieros	I	I	R	A	I	I
1.4.3	Control de Inventarios	I	I	R	A	I	I
1.4.4	Control de RR.HH	I	I	R	A	I	I
1.5	Comunicación y Colaboración Interna						
1.5.1	Líneas de Coordinación	I	I	R	A	I	I
1.5.2	Líneas de subordinación	I	I	R	A	I	I
1.5.3	Supervisión	I	I	R	A	I	I
1.6	Cierre del proyecto						
1.6.1	Evento de clausura	A	C	R	A	I	I

Tabla 9 Matriz RACI

4.2.13 Gestión de Adquisiciones

Gestión de adquisiciones del proyecto.

Procedimientos estándar que seguir en las adquisiciones

Para los contratos de servicio que se firman con los instructores se realiza el siguiente proceso:

- Se comunica al instructor el posible inicio de un curso.
- Se solicita la disponibilidad de horario del instructor.
- Se coordina con el cliente el horario para el desarrollo del curso.
- Se confirma con el instructor mediante un correo electrónico el horario establecido para el desarrollo del curso.
- El instructor firma el contrato por el servicio.

Para los contratos de alquiler de salón, se realiza los siguientes procedimientos:

- Lista de posibles proveedores del servicio.
- Solicitud de Cotización del Alquiler de salón, con los requerimientos necesarios para el desarrollo de la capacitación.
- Revisión de la Cotización del Proveedor.
- Negociación con el proveedor, mejorar propuesta y detalles del servicio, estas coordinaciones se realizan mediante entrevistas, visitas al local, correos electrónicos.
- Confirmación del servicio con el proveedor.
- Firma del contrato.

Para los contratos de refrigerio se realiza el siguiente procedimiento:

- Se revisa la lista de posibles proveedores del servicio.
- Se solicita cotización del servicio y lista de productos.

- Se revisa la cotización.
- Se negocia con el proveedor, los términos del servicio, las fechas que debe efectuarse, y la forma de pago.
- Se firma el contrato, y se provee el 50% del pago por el servicio.
- El 50% restante se cancela al término del contrato.

Para la adquisición de materiales se tiene proveedores seleccionados:

- En el caso del fotocopiado, se deja el original del manual de la capacitación antes del inicio del evento con plazo suficiente para su reproducción y revisión.
- En el caso de los materiales como son lápices, libretas tintas, etc., se solicita la cotización de ales productos en la cantidad necesaria.

Formatos estándar que utilizar: formatos de adquisición que se deben seguir.

El patrocinador tiene un modelo predefinido de Contrato de Servicios, el cuál es personalizado de acuerdo a los requerimientos del servicio, el periodo en que se realizará, lugar geográfico y monto a pagar. Los contratos de Servicios deben emitirse en dos copias, las cuales serán revisadas por las partes interesadas (empresa y contratista), de presentarse alguna observación se realiza la evaluación y modificación del caso, y finalmente se firma el contrato entre la empresa y el contratista, quedándose una copia con cada interesado.

Los contratos referentes a Alquiler de local no presentan ningún formato establecido por el patrocinador, es el proveedor del servicio quien se encarga de emitir el modelo de contrato. Los contratos de servicio de refrigerio se realizan en las mismas condiciones que el contrato de alquiler del local. Siendo la única diferencia la forma de pago del servicio.

Restricciones en Adquisiciones.

Solicitudes de cambio en el presupuesto del proyecto, debido a la modificación en la

cotización del dólar. Dándose este caso si aún no se ha solicitado la cotización del servicio de alquiler de laboratorio o aula, o la cotización ha sido emitida por un periodo de validez el cual concluyó. Se asume que la probabilidad de modificación del cronograma de servicio es mínima, pues esto conlleva a renegociar el contrato durante el desarrollo del servicio con todos los proveedores.

4.2.14 Acta de Cierre de Proyecto

Información del Proyecto

Datos:

Tabla 10 Acta de cierre del Proyecto

Empresa / Organización	Consejo Hondureño de la Empresa Privada - COHEP
Proyecto	Aplicación de la metodología del PMI para la capacitación en procedimientos de administración en las Pymes de la colonia Kennedy.
Fecha de preparación	22 de abril del 2019
Cliente	Consejo Hondureño de la Empresa Privada - COHEP
Patrocinador principal	COHEP
Gerente de Proyecto	Carlos Durán

Patrocinador / Patrocinadores

Nombre	Cargo	Departamento / División	Rama ejecutiva
COHEP	Patrocinador Principal	Apoyo a los microempresarios	Proyección Empresarial
CCIT	Patrocinador de apoyo	Apoyo a los microempresarios	Proyección Empresarial

Por medio de la presente, se da cierre formal al proyecto, por las razones especificadas en la siguiente ficha:

Marcar con una “X” la razón de cierre:

Entrega de todos los productos de conformidad con los requerimientos del cliente.	X
Entrega parcial de productos y cancelación de otros de conformidad con los requerimientos del cliente.	X
Cancelación de todos los productos asociados con el proyecto.	X

Aceptación de los productos o entregables:

A continuación, se establece cuales entregables de proyecto han sido aceptados:

Entregable	Aceptación (Si o No)	Observaciones
Instalación y Desarrollo del Evento de Capacitación	si	
Principios de administración	si	
Establecimiento de Responsabilidades del personal	si	
Estructura de control interno	si	
Estructura de comunicación y colaboración interna	si	
Cierre del Proyecto	si	

Para cada entregable aceptado, se da por entendido que:

- El entregable ha cumplido los criterios de aceptación establecidos en la documentación de requerimientos y definición de alcance.
- Se ha verificado que los entregables cumplen los requerimientos.
- Se ha validado el cumplimiento de los requerimientos funcionales y de calidad definidos.
- Se ha realizado la transferencia de conocimientos y control al área operativa.
- Se ha concluido el entrenamiento que se definió necesario.
- Se ha entregado la documentación al área operativa.

Se autoriza al Gerente de Proyecto a continuar con el cierre formal del proyecto o fase, lo cual deberá incluir:

- Evaluación post-proyecto o fase.
- Documentación de lecciones aprendidas.
- Liberación del equipo de trabajo para su reasignación.
- Cierre de todos los procesos de procura y contratación con terceros.
- Archivo de la documentación del proyecto.

Una vez concluido el proceso de cierre, el Patrocinador (Sponsor) del proyecto deberá ser notificado para que el Gerente de Proyectos sea liberado y reasignado.

Aprobaciones

Patrocinador	Fecha	Firma
COHEP	10 de mayo del 2019	
CCIT	10 de mayo del 2019	

4.2.15 Medición del Entrenamiento y e impacto de la Capacitación.

Una de las herramientas con mayor aceptación para realizar la medición o evaluación del entrenamiento en las organizaciones está basada en los niveles de la escala de Kirkpatrick, allí se desarrollan cuatro niveles de evaluación del impacto de las acciones formativas; estos niveles forman una secuencia y cada uno de estos tiene un impacto sobre el siguiente nivel.

A continuación, se relacionan los niveles mencionados:

Reacción: La evaluación en este nivel indica cómo se mide la reacción en las personas participantes de las acciones formativas, ésta se puede considerar en una medida de satisfacción del cliente, toda vez que la acción formativa sea favorable y de esta manera se garantiza seguir en el negocio y atraer nuevos clientes, ya que sí los participantes no reaccionan de manera favorable no estarán motivados para aprender.

Aprendizaje: Las acciones formativas deben cumplir con tres aspectos en general: que los participantes cambien sus actitudes, amplíen sus conocimientos y / o mejoren sus capacidades, esto como consecuencia de asistir a las acciones formativas. Para algunos formadores cuando no hay un cambio evidente y real en la conducta de la persona no se ha producido aprendizaje.

Conducta: Ésta puede ser consecuencia de que los participantes han asistido a las acciones formativas, sin embargo, para que el cambio ocurra se hace necesario que se cumplan cuatro condiciones:

La persona debe tener el deseo de cambiar.

La persona debe saber lo que tiene qué hacer y cómo hacerlo.

La persona debe trabajar en el clima adecuado.

La persona debe ser recompensada por el cambio.

Es de gran importancia que se evalúe el impacto de la reacción y el aprendizaje en el caso de que la conducta no tenga ningún cambio, allí se puede determinar si el hecho de que no se evidencie ninguno, puede ser por el resultado de una acción formativa poco eficaz, de un clima de trabajo inapropiado o de una falta de recompensa.

Resultados: Los resultados finales pueden consistir en un aumento de la productividad, mejora de la calidad, disminución de costos, reducción de la frecuencia y / o de la gravedad de los accidentes, incremento de las ventas, reducción de la rotación de la nómina y mayores beneficios para la organización, todos estos resultados son el propósito de realizar acciones formativas.

Se puede identificar y evaluar el comportamiento deseado, en donde los resultados finales deben medirse en términos de mejora en las pautas de conducta de las personas, se espera que factores como una moral más alta o una mejora de la calidad de vida en el trabajo produzcan resultados tangibles.

En los cuatro niveles descritos, el aprendizaje ha tenido lugar cuando ha ocurrido uno o más de los siguientes factores: las actitudes se han cambiado, el conocimiento se ha incrementado, las habilidades se han aumentado. Si ha de producirse un cambio de conducta, tiene que producirse uno o más de estos cambios (Kirkpatrick y Kirpratrck, 2006).

Instrumentos

Las organizaciones son escenarios donde las personas trabajan en pro de alcanzar un objetivo o meta común, buena parte de las acciones que se desarrollan para lograr dicho propósito requieren de herramientas necesarias y adecuadas que faciliten la ejecución de labor; en este

sentido se puede decir que dichos instrumentos pueden ser de carácter físico o intelectual, desde un punto de vista general, un instrumento es todo medio o utensilio que sirve al hombre para realizar una acción necesaria para satisfacer una necesidad (Públicas, 1978).

Según (Arias, 2006) un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. (Sabino, 1992) Expone que un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer información de ellos; dentro de cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: forma y contenido.

La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que establecemos con lo empírico; en cuanto al contenido, éste queda expresado en la especificación de los datos que necesitamos conseguir; se concreta, por lo tanto, en una serie de ítems que no son otra cosa que los mismos indicadores que permiten medir las variables, pero que asumen ahora la forma de preguntas, puntos a observar, elementos a registrar, etc.

De este modo, el instrumento evidencia las acciones efectuadas en el proceso de investigación, ya que resume los aportes de la conceptualización, permite identificar y consignar los datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados; pero también, expresa todo lo que tiene de específicamente empírico el objeto de estudio al condensar por medio de técnicas de recolección el diseño concreto escogido para el trabajo.

Impacto

El impacto está compuesto por los efectos a mediano y largo plazo que tiene un proyecto o programa para la población objetivo y para el entorno, sean estos efectos o consecuencias deseadas (planificadas) o sean no deseadas. Según Martelo quien cita en su libro a Baker, la

evaluación del impacto tiene por objeto determinar si el programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares o instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa; también permite examinar consecuencias no previstas en los beneficiarios, ya sean positivas o negativas (Martelo, 2008).

Los principales requisitos que permiten desarrollar la evaluación del impacto están relacionados por cada proyecto al cual se va a realizar la medición, estos deben tener claramente establecido sus objetivos para poder identificar los indicadores y variables que medirán en su ejecución, se debe tener un porcentaje relevante de focalización, de otra forma sería una pérdida de recursos y tiempo.

Para métodos cuantitativos se busca verificar la relación de causalidad entre la acción de formación y sus impactos, utiliza la información recolectada para establecer el grado en que los objetivos se alcanzaron mediante indicadores. La medición del impacto debe validar y tener claro que, en efecto y debido a las acciones de formación ejecutadas, los participantes puedan experimentar los cambios en las condiciones que se habían establecido (Oficina Internacional de Trabajo, s.f).

Resultados

Se entiende como resultado la consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cualitativa o cuantitativamente. Algunos resultados posibles pueden ser la ventaja, la desventaja, la ganancia, la pérdida, el avance o la victoria, el no alcanzar un resultado en una operación puede indicar que las acciones son poco eficientes, efectivas o defectuosas. Los resultados pueden ser divididos en varios tipos, dependiendo del procedimiento que se haya llevado a cabo para obtenerlo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) De acuerdo al desarrollo de la investigación, se ha identificado que las microempresas de la calle del comercio de la colonia Kennedy no aplican una metodología en el manejo operacional, ya que no cuentan con formación administrativa que permita establecer controles internos en sus negocios.
- 2) Los microempresarios de la calle del comercio de la colonia Kennedy manifiestan que la toma de decisiones en el manejo y operación del negocio está basada en la experiencia adquirida durante los años de operación, notándose la falta de una estructura administrativa que permita sustentar la toma de decisiones en temas de manejo microempresarial.
- 3) Los administradores de los negocios presentan debilidades y argumentos subjetivos no metodológicos en la toma de decisiones, generando efectos negativos para los mismos, evitando que estos prosperen de la forma esperada y en la mayoría de los casos que las microempresas dejen de operar.
- 4) Los resultados de la investigación arrojan opiniones coincidentes entre los administradores de las microempresas de la calle del comercio de la colonia Kennedy, en el sentido de ser conscientes que carecen de una metodología apropiada en temas de administración, motivo por el cual han mostrado una actitud positiva y de apertura en aplicar cambios a través de una formación profesional en temas administrativos mediante una capacitación.
- 5) El establecimiento de una nueva visión de negocio en los Microempresarios podrá incluir realizar cambios fundamentales en el manejo de estos, adoptándose estilos y formas de liderazgo empresarial que incluyen la aplicación de buenas prácticas basadas en teorías comprobadas, lo que promoverá aplicar los mecanismos para la adecuada toma de acciones

administrativas, mediante esquemas de gestión que apoyen la toma de decisiones basados en información.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Debido a la contundente muestra de falta de formación de los microempresarios en temas de administración, es necesaria una capacitación actualizada en dichos temas, lo que fortalecerá los conocimientos necesarios para el adecuado manejo de la microempresa, mediante la aplicación y desarrollo de métodos pertinentes a su negocio.
- 2) Una empresa sin estructura de administración no garantiza la adecuada gestión en sus procesos, por lo que es necesario establecer un esquema organizado y debidamente estructurado, el cual permita la clara identificación de las áreas de funcionamiento, diferenciados entre sí, permitiéndose la clara delimitación de funciones y responsabilidades.
- 3) Debido a que el manejo de una microempresa sin la aplicación de métodos conlleva un riesgo negativo, es prioritario que los encargados de los negocios mantengan presente la necesidad de la existencia de orden y control, mediante el uso de la información confiable originada en el establecimiento de estándares en el negocio.
- 4) Se recomienda al sector de la microempresa combatir la deficiente formación en temas de administración, la que se puede solventar con la adquisición de conocimientos específicos de la administración básica, mediante el apoyo que pueda obtenerse de las instituciones u organizaciones empresariales como el COHEP y la CCIT, mediante el apoyo en temas contables y fiscales, así como la formación en planificación, organización, dirección, control y el seguimiento en todos los procesos operativos.

BIBLIOGRAFÍA

<https://uacm123.weebly.com/2-gestioacuten-del-tiempo-del-proyecto.html>

Arimany L. La Gestión del Tiempo; disponible en: <https://www.luisarimany.com/la-gestion-del-tiempo/>Chang, L. Alba M., González N. Nora, López P. Ma. Elvira, Moreno, M. Myurna.

Instituto Tecnológico de Sonora; La importancia de la contabilidad de Costos, pág. 1.

Gutiérrez González Leonor¹; Zúñiga Cortez Juan Hermilo & González Guajardo Emilio; 2009. Gestión De Los Costos, Opción Estratégica De Competitividad En La Industria Metalmeccánica De La Región Centro De Coahuila, pág. 404.

Díaz P. Pm4dev, 2009. Gestión del Alcance del Proyecto; Gerencia de Proyectos para Organizaciones de Desarrollo pág. 3

O. Da Silva Reinaldo. Teorías de la Administración (Ed.) México DF. Thomson Learning.

Reyes Ponce Agustín. Administración Moderna (Ed.) México DF. Limusa Noriega.

Ramírez Cardona Carlos (2008). Fundamentos de Administración (Ed.) Santa Fe Bogotá. Ecoe.

Anda, Gutiérrez Cuauhtémoc; “Administración y calidad”; LIMUSA Noriega editores; México.

Crosby, Philip B.; “La organización permanece exitosa”; Editorial McGraw-Hill; México.

Colunga, Dávila Carlos; “Administración para la calidad”; Panorama editorial; México.

Deming, W. Edwards; “Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis”; Editorial

Díaz de Santos; Madrid.

Ishikawa, Kaoru; “¿Qué es control total de la calidad?”; Editorial normal; Colombia.

Juran, Joseph M.; “Juran y la planificación de la calidad”; Editorial Díaz de Santos; Madrid.

Meneses, Jiménez Marcela Lucina; “Apuntes de métodos estadísticos de calidad.”; derechos reservados, 2009. (Sin valor comercial)

Shaw, James G.; “El cliente quiere...Calidad”; Editorial Prentice-Hall hispanoamericana, S. A.;

México.

Viveros, Pérez Jesús Alberto; “Apuntes de principios y modelos de calidad.”; derechos reservados, 2009. (Sin valor comercial).

Adler, M. O. (coordinador) Producción y Operaciones. Ed Macchi. 2008.

Chase, R.B. Manual de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva. McGraw-Hill /Interamericana de México. 2005.

Crosby, P.B. Quality is Free. McGraw-Hill. Nueva York.

Crosby, P.B. Let's talk Quality. McGraw-Hill. Nueva York.

Deming, WE. Out of the Crisis. Cambridge, MA. Center for Advanced Engineering Study,

Gaither y Frazier. Administración de Producción y Operaciones. Int. Thomson. Madrid. 2009.

Heyser, J.R. How Puritan-Bennett used the House of Quality. Sloan Management Review 34.

Ishikawa, Kaoru. Guide to Quality Control. Asian Productivity Organization. Tokyo.

Juran, J.M. y Frank Gryna, Jr. Quality Planning and Analysis. McGraw-Hill. Nueva York.

Krajewski L. y Ritzman, L. Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis. Adisson Wesley

Neves, J.S. y Benham N. Deming, Baldrige and European Quality Awards. Quality Progress.

Shonberger, R.J. Japanese Manufacturing Techniques. Free Press. Nueva York.

Sullivan, L.B. The Power of Taguchi Methods. Quality Progress, vol. 20, 6. 1987. p. 76- 79.

Want, E.C. Business? You have two choices. Business Week. Octubre de 1992. p. 58-59

Revista Summa, 2015; Diagnóstico de las Pymes en Centroamérica, recuperado de:<http://revistasumma.com/diagnostico-de-las-pymes-en-centroamerica/>

COHEP, 2018; recuperado de:<https://www.elheraldo.hn/economia/1191841-466/las-mipymes-generan-el-60-de-los-empleos-en-honduras>

ANEXOS

Encuesta de Investigación

ENCUESTA

Los estudiantes de la Maestría en Administración de Proyectos de UNITEC, estamos realizando un estudio acerca de la situación de la administración de la Microempresas de la calle del comercio de la colonia Kennedy. Agradecemos la colaboración prestada por su microempresa para la obtención de datos, los cuales serán manejados únicamente para efectos de esta investigación.

DATOS NOMINALES:

Nombre del negocio: _____

Dirección postal: _____

Rubro: _____

Tipo de constitución: _____

Antigüedad del negocio: _____ Número de empleados _____

DATOS DE MANEJO ADMINISTRATIVO

Favor marcar con una X la respuesta de cada uno de los enunciados a continuación

FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DEL GERENTE O RESPONSABLE EN TEMAS DE ADMINISTRACIÓN:

1. ¿Qué nivel educativo posee el encargado del negocio?
Primaria____ Secundaria____ Universidad____ Postgrado____
2. ¿El encargado posee formación y experiencia en administración de negocios?
SI ____ NO ____
3. ¿Está en sus planes recibir capacitación profesional en administración?
SI ____ NO ____

RESPONSABILIDAD EN SUS ACTIVIDADES DE TRABAJO.

4. Género del propietario/administrador del negocio:
Femenino____ Masculino____
5. Edad
18 a 22 años____ 23 a 28 años____ 29 a 35 años____ Mayor de 35 años____
6. ¿El manejo del negocio está bajo la responsabilidad de:
Propietario____ Empleado____ Otro____

7. ¿Planifica la obtención o alcance de sus objetivos mensuales?
 SI ____ NO ____ A veces ____
8. ¿Proyecta mensualmente sus ingresos y egresos (presupuesto)?
 SI ____ NO ____ A veces ____

RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO.

9. ¿Lleva registros contables para emisión de estados financieros?
 SI ____ NO ____ A veces ____
10. ¿Aplica control interno de manejo de efectivo (caja y bancos)?
 SI ____ NO ____ A veces ____
11. ¿Aplica control interno de manejo de productos o existencias?
 SI ____ NO ____ A veces ____
12. ¿Aplica control interno de manejo de personal?
 SI ____ NO ____ A veces ____
13. ¿Aplica controles de mercadeo y ventas?
 SI ____ NO ____ A veces ____

COMUNICACIÓN EFICAZ Y COLABORACIÓN

14. ¿Cómo considera usted la comunicación interna entre sus empleados?
 Muy buena ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____
15. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en su microempresa?
 Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____
16. ¿Considera importante dar a su personal formación en relaciones humanas, comunicación eficaz?
 SI ____ NO ____ A veces ____
17. ¿Cómo considera la responsabilidad de sus empleados?

Muy buena ____

Buena ____

Regular ____

Mala ____

DESEOS DE MEJORA Y CRECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA.

18. ¿Qué nivel de importancia económica tiene para el propietario la actividad de su negocio?

Mucha ____

Poca ____

Indistinta ____

19. ¿Cree usted que haciendo cambios en la administración podría mejorar su negocio?

SI ____

NO ____

No estoy seguro ____

20. ¿Estaría dispuesto a la aplicación de mejoras en la administración de su microempresa?

SI ____

NO ____

No estoy seguro ____

Lista de microempresas Encuestadas:

1. Inversiones JEHV
2. Variedades Olvan
3. Variedades Nazareth
4. Venta de Ropa Interior
5. Tienda Brigitte
6. Zagasi – Ropa Usada
7. Variedades Fernando
8. Comercial Paty
9. Tienda Ilola – Accesorios y Decoración
10. Tienda de Ropa Usada
11. Impactos S. de R.L.
12. Waleska Store
13. Variedades Ashley Cell
14. Tienda Las Hermanas
15. Look Color
16. Variedades Eliana
17. Madison Dray Cleaners
18. Inversiones Anvi
19. Variedades FFER
20. Multiservicios Génesis
21. Floristería y Variedades Kati
22. Depósito de Pan
23. Usadito Tres Hermanos
24. Frutiki
25. La Exquisita Repostería y Galletería
26. Barbería Kennedy
27. Mi Taquería
28. Lácteos Modelo
29. Comercial Cristo Viene – Ferretería
30. Joyería y Relojería Jamer
31. Padilla Corea – Comercial
32. Pulpería Lourdes
33. Inversiones Leiva
34. Pollos Pinulito
35. Eben-Ezer Comercial
36. Excel Reparador de Calzado.