



**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC**

**PROYECTO:**

**DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN MIPYMES (PANADERÍAS)  
DE TEGUCIGALPA 2020**

**PRESENTADO POR:**

**AILEEN ELISSA ALEMÁN LÓPEZ**

**GENDRI JOEL CRUZ ZÚNIGA**

**ANA WALESKA ANDINO GÓMEZ**

**PARA OPTAR EL GRADO DE:**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEGUCIGALPA, HONDURAS C.A.**

**29 DE ABRIL 2020**

**CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**DINA ELIZABETH VENTURA**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DIRECTOR ACADÉMICO**

**IRIS GABRIELA GONZALES**

**JEFE DE CARRERA**

**GIULIANA MARIA BONILLA GUARNIERI**

**PROYECTO:**

**DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN MIPYMES  
(PANADERÍAS) DE TEGUCIGALPA 2020.**

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

**ASESOR:**

**JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA**

**TERNA EXAMINADORA:**

**JOSÉ ALBERTO ROMERO**

**MARIA DEL SOCORRO MALDONADO**

**MELANY GERTENIA MOLINERO**

**TEGUCIGALPA, HONDURAS C.A.**

**DERECHOS DE AUTOR**

## **DEDICATORIA**

A DIOS el ser supremo, por brindarnos ayuda en esta meta importante en nuestras vidas, por brindar paciencia, salud, inteligencia para poder desempeñar este logro de manera exitosa, acompañándonos en todo momento de cansancio, siempre estuvo con nosotros nunca nos dejó solos, guiándonos paso a paso por el camino del éxito, sin él no podríamos haber logrado este éxito profesional.

A nuestros padres por todo el sacrificio y esfuerzo que desempeñaron para que nosotros pudiéramos lograr nuestras metas, por su paciencia y ayuda incondicional durante este recorrido universitario, por los principios éticos, espirituales inculcados por ellos, que han sido de gran ayuda para desempeñarnos en este recorrido profesional, es por ellos que hemos logrado culminar este éxito profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios todo poderoso, por todas sus bendiciones en todo momento, por brindarnos salud, inteligencia, alegría, motivación para poder lograr nuestros objetivos y culminar con éxito nuestros estudios universitarios.

A nuestra familia por ser la mayor motivación y fuente de apoyo durante este recorrido universitarios, por brindarnos motivación en todo momento, por su ayuda incondicional que nos brindaron para alcanzar esta meta de una manera exitosa.

A nuestros maestros quienes pacientemente compartieron sus experiencias y conocimientos a fin de enriquecer nuestro saber, logrando la formación profesional e instruyéndonos en ser capaces y competentes de enfrentar retos laborales marcando la diferencia.

A nuestros amigos, compañeros de trabajo por brindarnos apoyo, consejos de motivación en todo momento, con eso contribuyeron al logro de esta meta profesional. A nuestros compañeros de grupo, por su esfuerzo, dedicación, compromiso y apoyo, por la contribución de todos pudimos lograr esta meta de manera exitosa.

A nuestro asesor metodológico, el Doctor José Tráncito Mejía por asesorarnos en nuestro proyecto de graduación, por motivarnos y confiar en nuestra capacidad y conocimientos, orientándonos a culminar esta tesis con satisfacción, dejando una huella en nosotros y motivándonos a seguir creciendo profesionalmente.

**Aileen Elissa Alemán López**

**Ana Waleska Andino Gómez**

**Gendri Joel Cruz Zúniga**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación corresponde al Trabajo Final de Graduación de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad CEUTEC, el cual se realizó en la ciudad de Tegucigalpa, a las pequeñas y medianas panaderías en diferentes puntos del casco urbano.

El objetivo principal de la presente investigación es: Diagnosticar la Gestión empresarial en las MiPymes (panaderías) de Tegucigalpa 2020, a lo que se hace referencia de estudios de capacitación obtenidos, para tener una base e información de cómo poder emprender y tener el negocio en funcionamiento.

La investigación fue descriptiva y tiene como diseño no experimentar de tipo transversal, también se utilizó el muestreo por conveniencia, por lo que es económico y se puede realizar en un tiempo corto; así como la población no se conoció y se tomó como fórmula de estimación.

Palabras claves: Habilidades, conocimientos, capacitación, formación empresarial, practicas básicas administrativas, emprender.

## **Abstract**

This research corresponds to the Final Graduation Work of the Business Administration degree from CEUTEC University, which carried out in the city of Tegucigalpa, to micro and small bakeries at different points in the urban area.

The main objective of the present investigation is: To diagnose the Business Management in the MiPymes (bakeries) of Tegucigalpa 2020, to which reference is made of training studies obtained, to have a basis and information on how to be able to start and have the business in functioning.

The research was descriptive and has the design of not experimenting in a cross-sectional way, convenience sampling was also used, so it is economical and can be done in a short time; as well as the population was not known and was taken as an estimation formula.

Key words: Skills, knowledge, training, business training, basic administrative practices, entrepreneurship.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	2
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
2.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
2.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
2.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
2.6 VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES .....	7
2.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
<b>III. OBJETIVOS</b> .....	8
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
<b>IV. MARCO TEÓRICO</b> .....	9
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	9
4.1.1 MACROENTORNO.....	9
4.1.2 FACTORES POLÍTICOS.....	10
4.1.3 FACTORES ECONÓMICOS .....	11
4.1.4 FACTORES SOCIALES.....	12
4.1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS .....	12
4.1.6 FACTORES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	13
4.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	14
4.2.1 CLIENTES .....	15
4.2.2 COMPETENCIA EN EL MERCADO.....	16
4.2.3 NUEVOS COMPETIDORES .....	16
4.2.4 PROVEEDORES.....	16
4.2.5 SUSTITUTOS .....	17
4.2.6 PANADERÍAS EN HONDURAS .....	17
4.3 TEORÍAS DEL SUSTENTO .....	18
4.3.1 TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS (MARTHA ALLES).....	18



4.3.2	ESTABLECIMIENTO DE COMPETENCIAS PARA NIVELES DIRECTIVOS ALTOS .....	20
4.3.3	TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL (BLANCHARD).....	21
4.4	CONCEPTUALIZACIÓN .....	23
4.4.1	MARKETING .....	23
4.4.2	PLANEACIÓN .....	23
4.4.3	CONTROL .....	24
4.4.4	EMPRENDEDURISMO .....	25
4.4.5	ORGANIZACIÓN .....	25
4.4.6	DIRECCIÓN.....	26
<b>V.</b>	<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>27</b>
5.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	27
5.1.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
5.1.2	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
5.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
5.2.1	POBLACIÓN .....	31
5.2.2	MUESTRA .....	31
5.2.3	TIPO DE MUESTREO.....	32
5.3	UNIDAD DE ANÁLISIS .....	32
5.3.1	UNIDAD DE RESPUESTA .....	32
5.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	33
5.4.1	INSTRUMENTOS .....	33
5.4.2	CUESTIONARIO.....	33
5.4.3	ENTREVISTA.....	34
5.4.4	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	34
5.4.5	FUENTES PRIMARIAS .....	34
5.4.6	FUENTES SECUNDARIAS .....	35
6.1	GENERALES Y DEMOGRÁFICOS .....	36
6.2	PLANEACIÓN .....	38
6.3	ORGANIZACIÓN .....	39

6.4	CONTROL .....	40
6.5	DIRECCIÓN .....	42
6.6	OBJETIVOS .....	43
6.7	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	45
6.8	EMPRENDIMIENTO .....	47
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>VIII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>53</b>
<b>IX.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>55</b>
<b>X.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>58</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rango de edades de las personas entrevistadas .....	36
Tabla 2. Género de las personas encuestadas .....	37
Tabla 3. ¿Es usted propietario de una MiPymes?.....	37
Tabla 4. Planeación de Objetivos .....	38
Tabla 5. Organización Eficiente.....	39
Tabla 6. Controles de calidad.....	40
Tabla 7. Evaluación del desempeño .....	41
Tabla 8. Estructura Definida.....	42
Tabla 9. Marco Filosófico Empresarial .....	43
Tabla 10. Cumpliendo objetivos .....	44
Tabla 11. Estrategias de Marketing.....	45
Tabla 12. Competitividad y liderazgo.....	46
Tabla 13. Éxito con el desempeño .....	47
Tabla 14. Buenas Prácticas .....	48
Tabla 15. Practicas importantes .....	49
Tabla 16. Prácticas empresariales.....	50

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Rango de edades de las personas entrevistadas .....	36
Gráfico 2 Género de las personas encuestadas .....	37
Gráfico 3: ¿Es usted propietario de una MiPymes? .....	37
Gráfico 4. Planeación de Objetivos .....	38
Gráfico 5. Organización Eficiente .....	39
Gráfico 6. Controles de calidad .....	40
Gráfico 7. Evaluación del desempeño .....	41
Gráfico 8. Estructura Definida .....	42
Gráfico 9. Marco Filosófico Empresarial .....	43
Gráfico 10. Cumpliendo objetivos .....	44
Gráfico 11. Estrategias de Marketing .....	45
Gráfico 12. Competitividad y liderazgo .....	46
Gráfico 13. Éxito con el desempeño .....	47
Gráfico 14. Buenas Prácticas .....	48
Gráfico 15. Practicas importantes .....	49
Gráfico 16. Prácticas empresariales .....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama Sagital de Variables .....	7
Figura 2. Grafica de Análisis de Macroentorno .....	10
Figura 3. Diagrama de las Cinco Fuerzas Porter .....	15

## I. INTRODUCCIÓN

El presente informe muestra el estudio sobre la carencia de información que presentan las micro y pequeñas empresas en el rubro de las panaderías al manejar y crear sus empresas.

Las panaderías en Honduras hacen parte de la actividad cultural y generadora de ingreso para la sociedad, es muy común poder encontrar uno de estos establecimientos en diferentes colonias o barrios de la capital. - A pesar de ser un rubro activo en la economía del país, son pocos los acercamientos que permiten mostrar de una manera su modo de operación y desarrollo.

Es por tal motivo, que el propósito de esta investigación, se basó en poder describir las carencias notables del sector de la panadería, en cuanto a su modo de operación, forma de administración, su organización, control y la forma en que conciben implementar sus estrategias de marketing, por lo que se pretende diseñar un plan que permita realizar una capacitación con una serie de prácticas que ayuden a los micro empresarios que no cuenten con algún tipo de conocimiento adecuado para lograr sus objetivos internos; y así como el manejo de la empresa.

Es por lo anterior que se realizó una serie de encuestas a diferentes micro y pequeñas panaderías en diferentes puntos de la capital, para poder evaluar cómo están realizando la gestión de su empresa, describir de qué manera trabajan y si alcanzan sus objetivos, también permitió evaluar cuáles son las habilidades con las que cuentan para desempeñarse y alcanzar el mercado mediante las estrategias. Con la información recogida se pretende poder implementar un programa de capacitación que les proporcione información destacada.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1 Antecedentes del problema

Según Espinosa (2004), históricamente el primer indicio de la capacitación, surge a partir de los gremios, los cuales hoy en día se conocen como sindicatos, estas personas se agrupaban para poder proteger los intereses de los trabajadores, los cuales se dividían en tres diferentes tipos de trabajadores: los maestros que eran los encargados de transmitir los conocimientos y habilidades por instrucciones directas, los aprendices que eran los que percibían el conocimiento de los maestros sin ninguna retribución monetaria y los oficiales que eran los que ya estaban formados y realizaban tareas con alguna remuneración de por medio.

En la revolución industrial, este método se fue implementando cada vez más, ya que las industrias requerían mejor conocimiento en los métodos y procesos, esto para realizar las actividades asignadas en el menor tiempo posible.

En 1940 surgió un modelo en los Estados Unidos de capacitación, el cual fue implementado en el ámbito militar, el que consistía en mostrar, decir, hacer y comprobar, esto dio lugar a que se pudiera empezar a entender el proceso de capacitación y se tomara como un proceso de sistematización y organización. - En México en los años 1970, se crea una ley federal de trabajo, la cual consiste en la implementación de la capacitación para las empresas. - Pero en los años 1977-1978 la capacitación se vuelve un derecho del trabajador y se origina el sistema de capacitación y desarrollo.

Según Silíceo (Aguilar, 2009), define “la capacitación como una actividad planteada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos” (p.33).

En la actualidad, hay muchas personas que piensan que la capacitación es un gasto; así como hay otro tipo de personas que piensa que la capacitación es una inversión en adquirir conocimientos.

“La capacitación es un aporte específico e invaluable a las organizaciones actuales, las actividades de capacitación se ubican en la mera actividad profesional, una empresa que capacita a sus colaboradores está en camino de la profesionalización” (Rodríguez, 2010).

Según Davis (2000), quienes lo denominan “evaluación” lo entienden como un proceso que detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos que a futuro deben enfrentar, para permitir establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo (p. 157).

Según Wayne Mondy (2005), sintetiza que “el objetivo principal de la capacitación y desarrollo es anticiparse al cambio y responder en forma proactiva a este. El cambio implica pasar de una condición a otra y afecta a personas, grupos y organizaciones enteras. Todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo y está aumentando la velocidad a la que ocurren” (p. 204).

“Una vez que se han determinado las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el tipo de ambiente de aprendizaje necesario para su fortalecimiento. de capacitación de primera categoría” (Scott Snell & George Bohlander, 2008, p.301).

## **2.2 Enunciado del problema**

En la actualidad a nivel nacional una gran cantidad de micro y pequeños empresarios optan a iniciar sus negocios de una manera empírica, es decir sin conocimiento alguno, sin tener la habilidad de cómo poder administrar su negocio, algunos por eso mismo fracasan en poco tiempo, al no tener los recursos necesarios para poder comenzar su propio negocio, esto hace que en algunos casos los empresarios no tengan la capacidad suficiente para hacer que su negocio sea rentable.

Es importante tener en cuenta que los empresarios a la hora de emprender deben tomar en cuenta ciertas habilidades específicas que les permita realizar un buen trabajo en su empresa, son pocos los empresarios que cuentan con un programa real y efectivo a su alcance para ser capacitados. Es por esto que a los emprendedores les favorece acudir a un plan de capacitación, un programa factible que les permita desempeñar, en como iniciar y administrar de manera eficaz su negocio.

Pero por la falta de conocimiento en muchos casos, estos empresarios optan por trabajar de manera informal por ahorrarse todo tipo de trámites, o primordialmente para no pagar impuestos, esto según ellos les permite hacer rentable la empresa, pero siempre es mejor tener en cuenta que debemos de tener análisis contables, trabajar de manera formal, esto nos ayuda a crecer como empresarios adquiriendo todos los beneficios que están dirigidos hacia las MiPymes. El trabajar de manera informal es riesgoso ya que esto también trae consecuencias para los empresarios, corre el riesgo de perder sus negocios, pagar multas, recargos y principalmente esto conlleva al fracaso por motivos de incumplimiento a los acuerdos que van dirigidos hacia la empresa privada

Como también las personas que están dispuestas a emprender e iniciar su negocio, deben de contar con ciertos requisitos y trámites, esto les permite poder hacer la apertura de su empresa pero muchas de estas personas no tienen el asesoramiento adecuado para tener estos requisitos y sus respectivos trámites, entonces los empresarios acuden a personas que brinden este tipo de capacitaciones que les permita a ellos generar un aprendizaje de una manera completa, ya que muchas veces son estafados por personas inexpertas que lo que hacen es robar el poco capital con el que cuentan para invertir o muchas veces roban sus ideas de negocios.

Para este tipo de problemas es muy necesario que existan cualquier tipo de capacitaciones profesionales, organizaciones que se encarguen de asesorar a este tipo de microempresarios de una manera profesional, responsable, que cuenten con programas de formación que les permita administrar su negocio con mucha efectividad.

### **2.3 Formulación del problema**

En la actualidad la falta de capacitación en los emprendedores es uno de los principales factores que inciden en el bajo nivel competitivo en las MiPymes, ya que esto conlleva a prácticas inadecuadas en procesos de selección, inexistencia de planes de mercado que permitan identificar las necesidades de los consumidores, falta de programas de producción. En su mayoría los emprendedores no perciben las capacitaciones como una inversión sino como un gasto.



Esta situación se presenta debido a que los emprendedores carecen de ciertos conocimientos básicos que les permita un mejor desempeño. Sumado a los cambios del entorno, la actualización de las herramientas tecnológicas, las norma tanto legales y tributarias, el surgimiento de nuevos competidores etc. Hace que los emprendedores requieran de capacitaciones en las diferentes áreas o temas que conciernen a la mejora de toma de decisiones para un buen desempeño en la empresa. Los emprendedores hoy en día se enfrentan cada vez más con la incertidumbre que genera un mundo cada vez más cambiante y globalizado y esto hace que se requieran nuevas herramientas, procesos o información que sean necesarios e importantes para ser competitivos dentro del mercado en el cual se desarrollan.

Las MiPymes al ser un motor importante en la economía y además de impulsar el crecimiento y la creación de empleo a nivel local, las MiPymes desempeñan un papel cada vez más importante al abordar urgentes desafíos del desarrollo, especialmente aquellos relacionados con la venta de productos o la prestación de servicios.

La falta de conocimientos y habilidades administrativas y de análisis financiero que carecen en parte de algunos de los emprendedores genera algunas de las dificultades, esto hace que fracasen en una periodo corto de tiempo o bien o puedan llegar a subsistir en algunos casos quedándose rezagadas ante la competencia, debido a esta problemática las capacitaciones ayudaran a formar emprendedores una cultura empresarial que le ayudara a administrar su negocio de la mejor manera, así mismo a manejar una buena planeación en su empresa , lograra cumplir con sus metas utilizando los controles adecuados, para mejorar el rendimiento del talento humano que poseen y lograr de esa manera desarrollar sus operaciones de manera eficiente y eficaz para brindar productos y servicios de calidad y lograr mayor rendimiento en el mercado en el cual se desarrollan.

La capacitación, según Martha (2004), “Es la transmisión de conocimientos y habilidades; es un proceso que debe ser organizado, planificado, y evaluable. Un factor primordial que debe ser considerado, es el grado de compromiso del empleado con la empresa, el resultado de este aspecto es el inicio para propiciar cambios comportamentales y organizacionales, evidentes en cada trabajador”.

## **2.4 Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuál es el tipo de planeación que usan los empresarios, para desarrollar sus gestiones?
2. ¿Cómo son los controles internos de las MiPymes?
3. ¿Cuál es el desempeño de los objetivos organizacionales de las MiPymes?
4. ¿Qué estrategias de marketing son las utilizadas por las MiPymes?
5. ¿Cuáles son las buenas prácticas que desempeñan los emprendedores respecto al emprendimiento?
6. ¿Cómo es la organización en el contexto de las MiPymes?

## **2.5 Justificación de la investigación**

Según (Hernández, 2014), es posible establecer criterios para evaluar la utilidad de un estudio, por lo que es recomendable abordar la justificación de la investigación mediante los siguientes cinco criterios:

- a) Conveniencia.
- b) Relevancia social.
- c) Implicaciones prácticas.
- d) Valor teórico.
- e) Utilidad metodológica.

El presente trabajo surge con la finalidad de conocer la importancia de valorar el tema de capacitación, se ha considerado estudiar el desempeño y los diferentes perfiles de las personas a cargo de las empresas entrevistadas, con el fin de buscar alternativas de mejora en sus procesos e inicios.

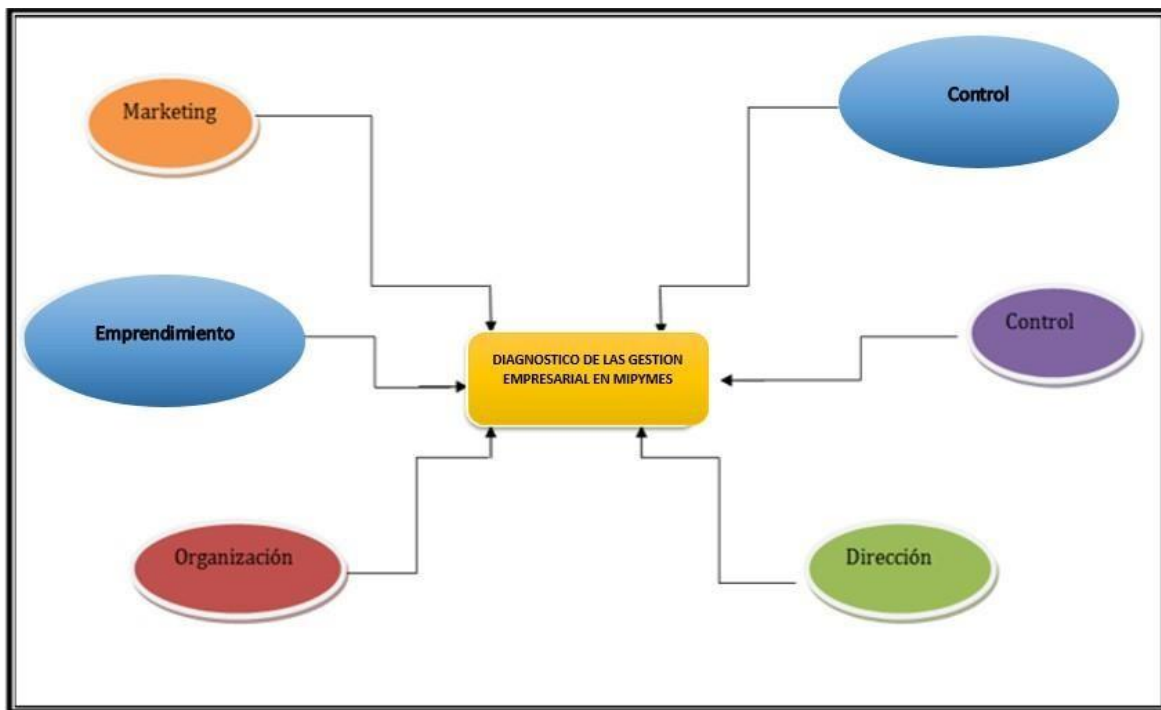
Desde el punto de vista social, esta investigación desea contribuir a los empresarios de las MiPymes, mejorar los procesos administrativos, aportando la teoría y herramientas que les ayuden a implementar los conocimientos, actitudes y habilidades, que les permitirán seguir creciendo y poder contribuir con la economía del país.

La presente investigación tiene como objeto, identificar las gestiones empresariales en las MiPymes, las cuales involucra la formación empresarial.

Por otra parte, esta investigación servirá como método de estudio para otros investigadores, al reunir elementos primordiales sobre la formación empresarial.

## 2.6 Variables dependientes e independientes

Figura 1: Diagrama Sagital de Variables



## 2.7 Delimitación de la investigación

Esta investigación se realizó considerando los siguientes aspectos:

- a) Criterio geográfico: Ciudad de Tegucigalpa (Honduras).
- b) Criterio temporal: Se llevó a cabo durante el periodo comprendido de enero a marzo del año 2020.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

Diagnosticar las gestiones empresariales en MiPymes (panaderías) de Tegucigalpa 2020.

#### **3.2 Objetivos específicos**

1. Distinguir el tipo de planeación que usan los empresarios, para desarrollar sus gestiones.
2. Identificar los controles internos de las MiPymes.
3. Contrastar el desempeño de los objetivos organizacionales de las MiPymes.
4. Descubrir las estrategias de marketing utilizadas por las MiPymes.
5. Deducir las buenas prácticas de los emprendedores respecto al emprendimiento.
6. Establecer la organización en el contexto de las MiPymes.

## IV. MARCO TEÓRICO

### 4.1 Análisis de la situación actual

#### 4.1.1 Macroentorno

En este inciso se analizará cada uno de los aspectos que el macroentorno contiene, es necesarios dedica tiempo para poder analizar cada uno de los siguientes factores para que la empresa logre ver su situación actual y poder realizar planificaciones estratégicas frente a las amanezcas y oportunidades.

Mecilla (2007) afirma: “El macroentorno está formado por las variables que afectan directa e indirectamente a la actividad comercial. Por tanto, este tipo de entorno está formado por todas las variables que influyen sobre el proceso social en el que se desarrollan las transacciones destinadas a la satisfacción mutua”. (p. 78)

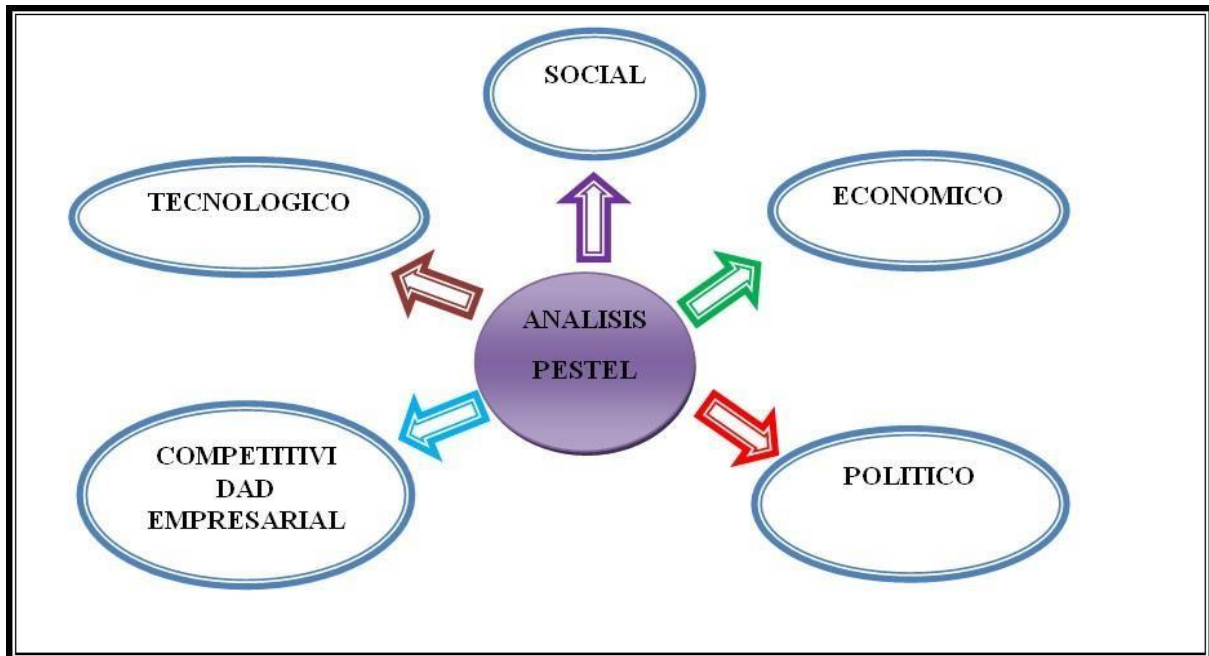
En este inciso se analizará cada uno de los aspectos que el macro entornó contiene, es necesarios dedicar tiempo para poder analizar cada uno de los siguientes factores para que la empresa logre ver su situación actual y poder realizar planificaciones estratégicas frente a las amanezcas y oportunidades.

Como en todo negocio, el conocimiento del macroentorno donde la actividad mercantil se va a desarrollar es sumamente importante, ya que conociendo el entorno se pueden tomar ventajas sobre variables positivas, las cuales se analizan como oportunidades que permiten a las empresas a desenvolverse de una mejor manera en el mercado; de igual manera se debe conocer e identificar factores negativos que permitan preparar ante estas posibles amenazas y de una manera anticiparse y encontrar maneras de prevenirlos, (Sandoval Muñoz & Pinto, 2013).

#### 2.2.1. Análisis Pestel

Según Johnson, Scholes & Whittington (2006), “El macro PESTEL clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal” (p.56).

Figura 2. Grafica de Análisis de Macroentorno



#### 4.1.2 Factores Políticos

De lo político, depende la solución a los problemas socioeconómicos, mediante el fortalecimiento republicano e institucional, en el Marco de un Estado de Derecho, que garantice seguridad ciudadana y seguridad jurídica, que atraiga la inversión extranjera, y aliente al inversionista nacional. Con esto se crearán los empleos que tanto necesita el país. Concomitantemente, se deberá implementar una política de simplificación administrativa, y una tributación competitiva, Tal como recientemente lo recomendó, la Cámara de Comercio e Industrias de Cortés (CCIC).

Todo esto en el marco del artículo número uno de la Constitución política, la cual reza lo siguiente: “Honduras es un Estado de Derecho, soberano, constituido como República libre, democrática e independiente para asegurar a sus habitantes el goce de la justicia, la libertad, la cultura y el bienestar económico y social” (Juárez, 2018, pág. 89).

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

El impacto de la crisis internacional sobre la economía hondureña se manifestó a través de la reducción de la demanda externa, la inversión extranjera directa (IED), las remesas y los ingresos por concepto del turismo. Esto se vio amplificado por los efectos adversos de la crisis política interna generada a raíz del golpe de estado realizado en junio del 2009. La ruptura del orden democrático, por primera vez en treinta años, provocó una profunda polarización de la sociedad. A su vez, la comunidad internacional impuso restricciones al financiamiento externo y la cooperación internacional (CEPAL, 2017, pág. 119).

#### 4.1.3 Factores Económicos

Según el Banco Mundial (2019), en años recientes, Honduras ha registrado las segundas tasas de crecimiento económico más altas de Centroamérica, superadas solo por las de Panamá. El crecimiento del PIB del país alcanzó el 4.8 por ciento en 2017 y el 3.7 por ciento en 2018 y se prevé que crezca un 3.3 por ciento en 2019, por encima del promedio en Centroamérica y muy por encima del promedio en América Latina y el Caribe (ALC).

Honduras es un país de ingreso medio-bajo que se enfrenta a desafíos significativos, con cerca del 60.9 por ciento de la población viviendo en la pobreza en 2016, según datos oficiales. En zonas rurales aproximadamente uno de cada 5 hondureños vive en pobreza extrema (menos de US\$1.90 al día) (Banco Mundial, 2019).

En 2009 la economía hondureña experimentó su primera recesión desde 1999. Se estima que el PIB se contrajo un 3% del PIB, mientras que el PIB por habitante lo hizo un 5%, lo que obedece tanto a los efectos adversos de la crisis financiera internacional como a la crisis política interna. La inflación se redujo significativamente y cerró el año en torno al 3,5%. La desaceleración de la actividad económica se tradujo en una fuerte reducción del déficit de la cuenta corriente que pasó del 14% en 2008 al 7,9% en 2009. En contraste, el déficit del gobierno central se amplió del equivalente al 2,4% del PIB al 4,5% del PIB (CEPAL, 2017).

#### 4.1.4 Factores Sociales

Según el Banco Mundial (2019), el país enfrenta altos niveles de pobreza y desigualdad. Mientras que la tasa de pobreza (US\$5.5 por persona por día, de país de ingresos medios) se redujo del 60.8 por ciento al 52.6 por ciento entre 2005 y 2017, la tasa de pobreza extrema (US\$1.90 por persona por día, la línea internacional de pobreza) es del 17.2 por ciento, las más alta en ALC después de Haití. La desigualdad (GINI 50.5 en 2017, entre los más altos de la región y del mundo) también ha resultado en una de las clases medias más pequeñas en ALC (11 por ciento en 2015, en comparación con el promedio regional de 35 por ciento).

La pobreza inunda las tierras hondureñas, el desempleo es la causa principal por el cual en el país exista un margen alto de pobreza, el país necesita desarrollarse en aspectos de empleo, enfocarse en poder ofrecer a las personas empleos dignos para llevar el sustento a sus casas.

Las personas que principalmente carecen de estos problemas sociales son los que viven en zonas rurales, el porcentaje es más alto en zona rural a comparación con la zona urbana.

Según el Banco Mundial (2019), Honduras registra altos niveles de violencia con más de 41 homicidios por cada 100,000 habitantes (2017), entre las tasas más altas en el mundo. Además, Honduras está muy expuesta a eventos naturales adversos y al cambio climático, especialmente a fuertes lluvias y sequías que ocurren regularmente y afectan desproporcionadamente a los pobres.

#### 4.1.5 Factores Tecnológicos

En Honduras las tecnologías han entrado de una manera impresionante, utilizada por casi todas las personas, estos nos ayudan a facilitar ciertas cosas, ahorrar tiempo, hacer más efectivas algunas acciones, como por ejemplo existe la accesibilidad a banca en línea, desde un celular o computadora ingresamos y podemos realizar varias operaciones, podemos hacer pedidos de comida, entre otros etc. (Fuente: Opinión propia).



En el 2013 se aprueba la adopción del Decreto No. 276-2013, Ley para la Promoción y el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e innovación publicado en el Diario Oficial La Gaceta el 15 de febrero 2014, todas las transformaciones y compromisos en cuanto a este tema se han visto obstaculizadas ya que: El gobierno de Honduras destina aproximadamente el 0.0013 % de su PIB en investigación y desarrollo.

De acuerdo a algunos investigadores en Honduras se invierte el 0.1 % de su PIB en I+D (empresa privada más gobierno), esto es aproximadamente 232 millones de lempiras al año (12.3 millones de dólares), en otras palabras, se puede decir que el gobierno aporta únicamente el 7 % de lo invertido en I+D a nivel nacional. Lo ideal para alcanzar al 2 % de inversión en I+D similar a los países más desarrollados es invertir 4640 millones de lempiras (245 millones de US \$), es decir aproximadamente 20 veces más de lo que se invierte en la actualidad. Estamos muy por debajo del 3 % que invierte el gobierno de Japón en I+D+i respecto a su PIB, donde el 80 % de la inversión la aporta la empresa privada (CEPAL, 2017).

Hoy en día se puede estar enterado de todo lo que sucede en cualquier parte del mundo con tan solo hacer un clic en una laptop o PC o desde un teléfono inteligente. Los diarios y revistas más importantes están en el Internet y las redes sociales; los diarios impresos cada vez se compran menos y se utiliza todo por redes como Facebook o Twitter. (<https://hondudiario.com/2017/10/06/la-importancia-de-la-tecnologia-en-honduras/>)

#### 4.1.6 Factores de Competitividad empresarial.

En el caso de Honduras, el Informe 2012 del Foro Económico Mundial, la ubica en el lugar 86 de 142 países, con un nivel de ingreso per cápita de (US\$ 2,016 en 2010), a la vez la clasifica, como una nación en fase de transición de la etapa 1 (factores básicos) a la etapa 2 (impulso a la eficiencia).

Es así, que la competitividad en el ámbito micro o empresarial juega un papel importante en la etapa de transición en la que se encuentra el país. En esta fase el incremento de la competitividad está cada vez más asociado a la implementación de procesos de producción más eficientes y a mejoras en la calidad de los productos, lo cual aumenta la productividad. (Guillen, 2010)

De acuerdo con la revista Expansión (2020), Honduras ha obtenido 52,63 puntos en el Índice de Competitividad, publicado por el Foro económico Mundial, que mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Ha mejorado su puntuación respecto al informe del año anterior en el que obtuvo 52,46 puntos.

Ese valor sitúa a Honduras en el puesto número 101, es decir que tiene un nivel de competitividad mundial bastante deficiente si lo comparamos con el resto de los 141 países del ranking. Mantiene por lo tanto el mismo puesto en el ranking que tenía en 2018.

Según La Confederación de Empresarios (2016), serán los factores que definan la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias coherentes que permitan, de manera duradera, una posición significativa en el mercado:

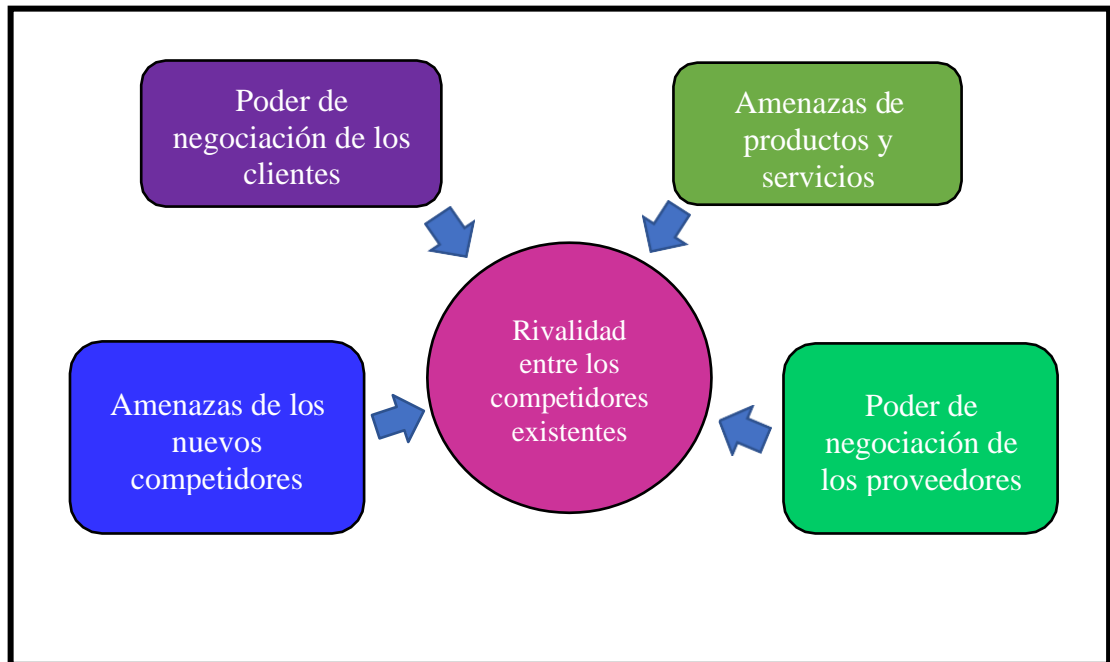
• Capacidad directiva	• Recursos comerciales
• Diferenciación en la producción o prestación de servicio.	• Capacidades del capital humano
• Recursos tecnológicos	• Recursos financieros
• Capacidad innovadora	

Las empresas de hoy se preocupan más por vender y pagar cuentas que por ser verdaderamente competitivas; para esto, es necesario contar con niveles de dirección dinámicos, actualizados, abiertos al cambio y conscientes de que se debe poner en primer lugar a los trabajadores, ya que sin ellos la empresa no funcionaría.

## 4.2 Análisis del microentorno

Según Philip Kotler (2001), “el microentorno son las fuerzas cercanas a la compañía que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa, proveedores, mercados de clientes, competidores y clientes” (p.68).

Figura 3. Diagrama de las Cinco Fuerzas Porter



#### 4.2.1 Clientes

Según José Barquero (2007) "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, los clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que una empresa pueda satisfacer" (p.105).

En el sector de las MiPymes se podrá poner como ejemplo una pequeña empresa que se dedica a la fabricación y distribución de pan, la oferta que existe es bien amplia, ya que es un producto que se consume a diario y en cualquier lugar como, por ejemplo: pulperías, mercaditos, cafeterías, etc.

Lo que hace que los clientes obtengan un poder de negociación mucho más grande que los oferentes, por el hecho que adquieren mucha más variedad y fijan el precio que más les convenga.

#### 4.2.2 Competencia en el Mercado

En cuestiones de competencia existe una gran cantidad de competidores muchos de ellos se dedican a la venta de pan artesanal, lo que hace que sean parte del sector informal de la economía, como también existen los competidores de empresas industriales que poseen la mayor participación en el mercado, ya que cuentan con sistemas de producción y distribución tecnificado.

#### 4.2.3 Nuevos Competidores

Actualmente existe una gran cantidad de apertura de panaderías, una de las principales barreras de entrada que podría existir en el mercado es el costo de la infraestructura, puesto que se trata de un negocio que requiere de una media-alta inversión inicial en maquinaria para su puesta en marcha.

Además, se debe de crear una estrategia la cual dificulte la entrada de nuevos competidores, ofreciendo al consumidor final una opción diferente con innovación y calidad.

#### 4.2.4 Proveedores

EL poder de negociación de los proveedores se considerará elevado, cuando se trata de un producto altamente diferenciado que solo pueda ser ofrecido por un único proveedor, puesto que en estos casos el proveedor podrá beneficiarse aumentando sus precios. De lo contrario, se tendrá un poder de negociación de los proveedores bajo, ya que existen diversos distribuidores que lo puedan vender.

En el caso de la panadería, este poder de negociación será bajo, ya que actualmente existen varios proveedores dedicados al abastecimiento de materias primas y utensilios para panaderías. Por este motivo, en caso de que los precios ofrecidos por un proveedor no estén al alcance de la panadería, esta podrá optar fácilmente por la compra a nuevos proveedores.

#### 4.2.5 Sustitutos

En el caso de las panaderías existen diferentes productos que pueden llegar a sustituir, como ser: las tortillas, las galletas saladas, entre otras, ya que todos ellos suelen ser consumidos como acompañantes de la comida, en definitiva, es un producto que cuenta con muchos sustitutos, lo que hace que las panaderías traten de elaborarlos, tratando de crear productos únicos con calidad e innovación.

#### 4.2.6 Panaderías en Honduras

La panadería en Honduras ha sido una actividad generadora de ingresos para muchas familias. - La elaboración de panes es tradición en muchos pueblos del país, en la que todavía prevalece el uso de hornos de leña para su elaboración, (Zúniga Alvarado, 2013).

Según estudios realizados por la Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia [CDPC], (2011), encontró que actualmente existen aproximadamente 3,000 panaderías que operan en el país y que representan el 95% de la demanda nacional de harina de los molinos harineros, (p. 8)

En su estudio sobre Panadería y galletas, la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa [CICT, 2010] expone que en Honduras existen una gran cantidad de panaderías artesanales (Uso de hornos de leña entre otras), las cuales hacen parte del sector informal de la economía, pues se encuentran ubicadas en los garajes de casa de familia, en los cuales las producciones son muy pequeñas, razón por la cual resulta difícil identificar el número exacto de este tipo de negocios en el país. No obstante, también existen en el país grandes empresas industriales que poseen la mayor participación en el mercado de consumo, ya que tienen sistemas de producción y distribución tecnificados, (Zúniga Alvarado, 2013).

Según este estudio la mayoría de las panaderías, son administradas en forma empírica por parte del o los propietarios, lo cual se ve reflejado en la falta de visión empresarial, alto grado de concentración de funciones, resistencia al cambio, deficiente administración financiera, y en algunos casos mala administración de créditos. Es el propietario la persona que realiza la mayoría de las actividades, basándose en la experiencia; las funciones importantes no las delegan, aunque no tengan mayor conocimiento sobre la realización de estas.

Las causas que los propietarios de las panaderías no realizan análisis financieros, se lo atribuyen al desconocimiento, se lo atribuyen al desconocimiento sobre ese tipo de técnicas, y a la falta de recursos humanos para poder realizarlo, ya que se les dificulta contratar a una persona porque les incrementa los costos y no ven la retribución que este tipo de análisis les proporcionaría de inmediato. El no tomar decisiones en base a criterios financieros, sumando a esto la ausencia de sistemas administrativos implementados en estas empresas, muchas están condenadas a desaparecer, lo cual genera un grave problema a la economía del país ya que las pymes son fuentes importantes de empleo, y el caso de las panificadoras no es la excepción, (Ibidem).

### **4.3 Teorías del Sustento**

#### **4.3.1 Teoría de las Competencias (Martha Alles)**

El presente trabajo de investigación se desarrolló utilizando el sustento de las siguientes teorías con la finalidad de contar con una perspectiva teórica del problema bajo investigación.

##### *4.3.1.1 Tendencias en la formación laboral*

Actualmente las empresas y las organizaciones se ven enfrentadas a un entorno que evoluciona rápidamente debido al impacto de una alta competitividad, la presencia de nuevas demandas de capacidades que permitan un desempeño adecuado.

El término de competencias se ha usado en diferentes campos y su aplicación en el campo laboral busca el desarrollo de una capacidad para solucionar las diferentes problemáticas que enfrentan en su entorno laboral las empresas, sus directivos y empleados.

Definición del término competencia: Por su etimología, la palabra se deriva de la palabra latina *competeré*, como obligación de hacer algo, pericia para hacer algo.

Según Alles (2006), “La Organización Internacional del Trabajo la define como la competencia laboral que pone en práctica los conocimientos, aptitudes, rasgos, incluye un saber (conceptual), saber hacer (procedimientos) y saber ser (actitudes) definidas sobre la acción laboral” (p.69).

Se destaca en el concepto que la competencia es una característica personal que se ha demostrado tener en relación con el desempeño laboral sobresaliente en un cargo determinado y en una organización específica. Es decir, cada organización por su tipo y características muy particulares necesita de competencias muy específicas. Es importante señalar que al lograr la competencia se establece una gran diferencia en el desempeño, ya que se pasa a tener un nivel excelente de desempeño con estas competencias bien desarrolladas. (Alles M., 2006, pág. 57)

Querer Hacer. Involucra la motivación, las metas establecidas y la eficiencia que se logra.

Por todo lo expuesto anteriormente es necesario evaluar el desempeño por competencias en las empresas en la actualidad, por ello las empresas deben de adaptarse o anticiparse a los cambios a fin de lograr los objetivos y metas propuestas en sus planes de trabajo. Esto significa que las competencias son en si tal como lo indica, (Alles M., 2005), “Un sistema de evaluación de desempeño por competencias es imprescindible, pero sus resultados se ven luego de un tiempo; como mínimo es necesario que transcurra un ejercicio fiscal desde su implementación” (p.75).

Señala que no es suficiente saber, sino también poner en práctica los conocimientos, con suficiente perseverancia y motivación para lograr los resultados previstos, lo que resalta la importancia de la motivación en el desempeño. Por esta razón es importante que los directivos y líderes tengan amplios conocimientos sobre la forma de lograr motivación en sus colaboradores, para de esta forma lograr su apoyo en la consecución de las tareas y el éxito de la organización que dirigen.

Adicionalmente la autora establece que el conocimiento de las organizaciones es más complejo que el aprendizaje individual, ya que el mismo depende de otros factores como ser la política interna, los juegos de poder y la comunicación interna prevaecientes en las organizaciones.

## Relación entre Comportamiento y Competencia

También nos dice acerca del comportamiento: “El concepto que cada uno tiene de sí mismo, por lo cual lo que el observador puede ver son nuestros comportamientos. Por lo tanto, podemos decir que los comportamientos hacen visibles las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (como usa sus capacidades). De ese modo reiteramos son la parte visible de la competencia”. (Alles, 2005, p.51)

Según se describe el comportamiento como son las ramas y el tronco en un árbol. En cambio, las características de la personalidad constituyen la parte no visible, en la analogía, son las raíces del árbol. El observador puede ver solo los comportamientos y deducir cuales son las actitudes y motivaciones. Esto puede ser muy importante al momento de evaluar las competencias para llegar a conclusiones que puedan considerarse medianamente objetivas.

### 4.3.2 Establecimiento de competencias para niveles directivos altos

Se establecen las siguientes competencias para ejecutivos en estas posiciones:

Adaptabilidad al cambio	Comunicación
• Innovación	• Dirección de Equipos de trabajo
• Capacidad para desarrollar personas	• Justicia
• Liderazgo	• Temple

Al contratar haciendo una gestión de competencias la empresa garantiza el factor de éxito, aunque estos comportamientos no son fáciles de observar a simple vista e incluso pueden involucrar o variar en el tiempo. Por ejemplo, una persona puede tener la mejor actitud al comenzar en un trabajo, pero puede contagiarse con la mala vibra de sus compañeros y cambiar afectando su productividad.

La razón fundamental de capacitar a las personas es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. La Capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos de desempeño.



La sociedad moderna ha avanzado a diferentes ritmos, dependiendo de las condiciones concretas de cada nación, dando lugar en nuestros días a un panorama mundial en que coexisten unas sociedades altamente desarrolladas en las que se habla de la era postindustrial de la información, con otras, en que apenas se ha logrado una mínima industrialización de los procesos productivos.

Lo anterior trae consigo una concepción de progreso social desde una perspectiva economicista, consumista y desideologizada, donde salen a relucir las diferencias de oportunidades y se genera una ética individualista, donde lo único que importa es el tener y el poder; y donde se da más importancia a lo empírico sobre lo conceptual y por ello se desarrolla una gran subjetividad.

En este marco es que surge el concepto de competencia. Al desarrollarse la industria e incrementarse la necesidad de hombres y mujeres preparados, que generen una mayor productividad; y al ir apareciendo nuevos empleos, en el mundo del trabajo comienza a pensarse en las competencias como aquellos componentes tangibles, concretos y medibles de la conducta de los profesionales.

#### 4.3.3 Teoría de Liderazgo Situacional (Blanchard)

En el libro el autor Blanchard, desarrolla la importancia de analizar y la forma de cómo los ejecutivos guían sus acciones al momento de dirigir a un grupo de personas en los procesos de la administración del recurso humano. En el Ejecutivo al Minuto se da a entender que la fijación de objetivos ha de hacerse tantas veces como sea necesario para resolver problemas o para hacer que las cosas marchen bien. En cuanto a la práctica de la retroalimentación el Ejecutivo al Minuto nos supone que todos los subordinados reaccionan de manera semejante a la crítica, o bien que a todos ellos se les puede abordar más de la misma manera, ya sea para reconocerlos o bien para corregirlos.

Después de aquel estímulo inicial, sin embargo, la productividad del departamento volvió a decaer, al principio poco a poco y luego con vertiginosa celeridad. La baja del rendimiento fue seguida de una decadencia similar del ambiente de trabajo. Por más horas y más esfuerzos que yo invertía, no lograba frenar este deterioro, lo que me tenía confundido y desmoralizado. (Blanchard, 1989)

En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo, establecer objetivos, metas y la importancia de tener un plan de trabajo y la definición de cada puesto de trabajo, Paul Hersey y Ken Blanchard diseñaron el modelo de liderazgo situacional. Este modelo se basa en el análisis de una situación determinada, teniendo en cuenta el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez. Todo el mundo le llamaba «el Ejecutivo al Minuto» porque conseguía grandes resultados de su personal, al parecer en muy poco tiempo y con escaso esfuerzo por su parte (Blanchard, 1989).

El liderazgo situacional es un modelo de liderazgo mediante el que el líder adopta diferentes tipos de liderazgo en función de la situación y nivel de desarrollo de los empleados, adaptando así el estilo de liderazgo más eficaz en cada momento y de acuerdo con las necesidades del equipo. El comportamiento del líder se adapta al equipo de trabajo para conseguir los mejores resultados.

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

#### Tipos de comportamiento de un líder

Comportamiento directivo:	Comportamiento de apoyo:
a) Define las funciones y tareas de los subordinados.	a) Centrado en el desarrollo del grupo.
b) Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.	b) Fomenta la participación en la toma de decisiones.
c) Controla los resultados.	c) Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

Tomando como base un buen diagnóstico, la flexibilidad del líder es fundamental para aplicar los tipos de comportamiento (directivo y de apoyo) en la elección de un estilo determinado de liderazgo.

## 4.4 Conceptualización

### 4.4.1 Marketing

Según Kotler (2003), “El *marketing* es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (p.89).

El marketing es la serie de actividades que están destinadas a lograr, con beneficio la satisfacción del consumidor mediante el producto o servicio que la empresa ofrece, es decir internamente dentro de una empresa se deben de realizar estrategias que ayuden al producto a posicionarse en su mercado meta, esto ayuda a que la empresa pueda incrementar su rentabilidad, dar a conocer el productos o servicio que la empresa vende y lograr que sus consumidores finales estén satisfechos y cómodos con los productos brindados por la empresa, siempre y cuando la calidad sea el enfoque hacia los productos o servicios elaborados por dicha empresa. (Stanton William, 2003)

En las pymes es muy importante este concepto ya que permite a que la empresa pueda desarrollar ciertas actividades para lograr que sus productos alcancen un mercado rentable, posicionar la marca en los pensamientos de los consumidores, cumplir con las necesidades de los clientes, ya que es muy importante que nuestro mercado esté satisfecho por el producto adquirido, siempre y cuando el productos siga mejorando en todos sus aspectos, principalmente la calidad del productos para que los consumidores puedan recomendar y así tener un crecimiento rentable, poder distribuir a consumidores más fuertes teniendo en cuenta el objetivo de satisfacer todas sus necesidades.

### 4.4.2 Planeación

Según Amalia (2003), “Podemos definir la planeación como una acción para la elaboración estrategias con el objetivo de alcanzar metas a largo plazo, es decir la formación del futuro de la empresa, permitiendo emprender ciertas actividades y participar en ellas para que así la empresa pueda controlar su destino”.

Escoba (2013) afirma: “La planeación ha logrado que las organizaciones tengan mejores estrategias, usando un enfoque sistemático permitiendo fijar un curso concreto de acción, estableciendo principios que permitirá orientarlos; considerando la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, metas, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada”.

La planeación dentro de las pymes se involucra de una manera en específica y eficaz, las pymes son consideradas como pequeñas y medianas empresas que están en plan de crecimiento, buscando un mercado rentable en lo que ayuda la planeación es en establecer estrategias que permitan que la empresa desarrolle ciertas actividades controlando el destino, muchas empresas no emprenden este tipo de estrategias por falta de conocimientos, falta de asesoramiento, y esto hace que esas empresas no cuenten con planes que les permita formar un futuro, logrando el crecimiento rentable por el cual día a día luchan.

Por último, es muy importante involucrar la planeación en las pymes, ya que ayudara a tener una mejor formación, cumplir las metas y principalmente tener un crecimiento que permita alcanzar un mercado rentable.

#### 4.4.3 Control

Según Schuster (1992), El control permite poder revisar que todas las actividades internas se cumplan de acuerdo con los planes de la empresa y evaluar que esas operaciones que se estén efectuando, se desarrollen de una manera eficaz, ya que si el control de la empresa se mantiene de manera óptima se obtendrán mejores resultados y mayor rentabilidad. (p. 95)

Según Derkra (2010), El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

El control dentro de una empresa es muy importante, toda empresa incluyendo pymes y grandes empresas, ya que se debe de evaluar las actividades que las empresas están gestionando y comparar con las que realmente la empresa ha planificado, esto ayuda también a la toma de decisiones internamente. Desarrollando un control de una manera eficaz, y manteniéndolo en un estado óptimo la empresa, obteniendo los mejores resultados y más rentabilidad.

#### 4.4.4 Emprendimiento

Se puede definir como un proceso el cual una persona lleva a cabo su idea de negocio a un proyecto concreto generando innovación y empleo. “No dejar de hacer algo bueno y valioso por el esfuerzo o el riesgo que pueda comportar” (Torres, 2013, pág. 57). Las personas tienen que contar con ciertas habilidades, conocimiento, actitudes de nuevos empresarios, esto les ayudara a facilitar el proceso de emprendimiento e innovación.

El emprender es muy importante, si se tiene una idea de negocio el cual se desarrolle e innove, se puede crear la posibilidad de crecimiento de un negocio, ya que, si se usan los conocimientos y habilidades, se podrá hacer que la idea sea de innovación e inspiración para muchos.

En las pymes es donde más se dan los casos de emprendimiento, esas pequeñas ideas que poco a poco se van convirtiendo en empresas que ofrecen productos o servicios de calidad, generando empleos e inspirando a muchas personas que seguirán el mismo camino emprendedor y luchas por sus sueños.

#### 4.4.5 Organización

Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos (Simón, 2005).

Asimismo, es fundamental que para que esas organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles.

#### 4.4.6 Dirección

“Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo comunicación, motivación” (Rodríguez, 2006, pág. 63).

“Es el proceso de gestiones y toma de decisiones con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización de una forma eficaz y eficiente. Los directivos se encargan de la función de planificación, organización, coordinación y control de una empresa” (Salinas, 2014, pág. 56).

La dirección es muy importante en las empresas ya que los directivos deben de realizar efectivamente todas las actividades planeadas; ejercida a base de la toma de decisiones, ya sea tomadas directa o frecuentemente; vigilando simultáneamente que los procesos se cumplan en la forma adecuada según la orden emitida por los mismos.

La dirección atrae el comportamiento del Recurso Humano de la organización, para esto se necesita tener una comunicación eficaz dentro de la empresa, los líderes recrean programas para mejorar el trabajo en equipo mediante la comunicación, esto hace que ellos puedan desempeñar mejor el trabajo y así la organización pueda cumplir los objetivos de una manera factible, que ayude a la empresa a generar un crecimiento rentable.

## V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 Congruencia metodológica

Aquí se incluye la tabla de congruencia metodológica del planteamiento del problema de investigación.

Tabla 1: Congruencia Metodológica

Titulo	Objetivos		Preguntas de Investigación
	General	Específicos	
Diagnóstico de la gestión empresarial en MiPymes (panaderías) de Tegucigalpa 2020	Diagnosticar la gestión empresarial en MiPymes (panaderías) de Tegucigalpa 2020.	1. Distinguir el tipo de planeación que usan los empresarios, para desarrollar sus gestiones.	1. ¿Cuál es el tipo de planeación que usan los empresarios, para desarrollar sus gestiones?
		2. Identificar los controles internos de las MiPymes.	2. ¿Cómo son los controles internos de las MiPymes?
		3. Contrastar el desempeño de los objetivos organizacionales de las MiPymes.	3. ¿Cuál es el desempeño de los objetivos organizacionales de las MiPymes?
		4. Descubrir las estrategias de marketing utilizadas por las MiPymes.	4. ¿Qué estrategias de marketing son las utilizadas por las MiPymes?
		5. Deducir las buenas prácticas de los emprendedores respecto al emprendimiento.	5. ¿Cuáles son las buenas prácticas que desempeñan los emprendedores respecto al emprendimiento?
		6. Establecer la organización en el contexto de las pymes.	6. ¿Cómo determinar los elementos contentivos de un plan de capacitación para las MiPymes?

Tabla 2: Operacionalización de las variables

VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
Planeación	Es organizar una producción, un servicio, un proyecto o una empresa conforme a un plan y plan es una determinada idea (Trujillo, 2007)	Proceso en el cual se fijan los objetivos y metas; así como la misión y visión de la empresa.	Eficiencia Procedimientos Objetivos Logro	-2
Marketing	Es el proceso de planificar y de ejecutar el concepto, el precio, la distribución, y la comunicación de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. (Daza, 2005)	Estrategias que son implementadas para incrementar la venta de los productos y que permiten que los servicios sean reconocidos por la población de la zona.	Calidad Promoción y publicidad. Producto Comercialización	-9
Emprendimiento	Se puede definir como un proceso el cual una persona lleva a cabo su idea de negocio a un proyecto concreto generando innovación y empleo. “No dejar de hacer algo bueno y valioso por el esfuerzo o el riesgo que pueda comportar” (Torres, 2013). Las personas tienen que contar con ciertas habilidades, conocimiento, actitudes de nuevos empresarios, esto les ayudara a facilitar el proceso de emprendimiento e innovación.	Forma en la que las personas ponen en práctica una idea de negocios, y llevan a cabo mediante la motivación, esfuerzo y persistencia para lograr desarrollar la idea central mediante las	Esfuerzo Habilidades Inspiración Motivación	0-11
Control	“El control permite poder revisar que todas las actividades internas se cumplan de acuerdo a los planes de la empresa y evaluar que esas operaciones que se estén efectuando, se desarrollen de una manera eficaz, ya que si el control de la empresa se mantiene de manera óptima se obtendrán mejores resultados y mayor rentabilidad”. (Schuster, 1992)	Evaluar los procesos internos para llevar a cabo el funcionamiento de gestiones.	Inspección de procesos Desempeño Evaluación Efectividad	-4
Dirección	La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.	Condiciones que contribuyen al desempeño	Comunicación Capacidades Diagnostico Liderazgo	-12



Organización	Se conoce como organización a la forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados. Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.	Definición de responsabilidades y mejora en el control de la empresa en la identificación de iniciativas y acciones necesarias.	Estructura. Desempeño. Comportamiento organizacional. Cumplimiento de Objetivos	-7
--------------	--	---	---	----

### 5.1.1 Enfoque de la investigación

De acuerdo con la investigación realizada en las Pymes y en consideración de la problemática y objetivos, se establece la investigación en un enfoque mixto, para lo cual se utilizarán los métodos de investigación cualitativos y cuantitativos, orientada a la planificación, dirección, marketing, emprendimiento, control y organización. Como estrategia se realizará trabajo de campo, realizando encuestas para obtener información de forma directa.

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

De los resultados obtenidos, se podrá describir la mejor propuesta para implementar un sistema de capacitación en las pymes.

### 5.1.2 Alcance de la investigación

En este apartado se describen los alcances del proyecto de investigación, el cual se realizó de acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación y siendo este de carácter descriptivo, ya que se pretende realizar una propuesta de un plan de capacitación sobre formación empresarial para las MiPymes, a través de un análisis de la planeación, control, dirección, marketing, organización y emprendimiento.

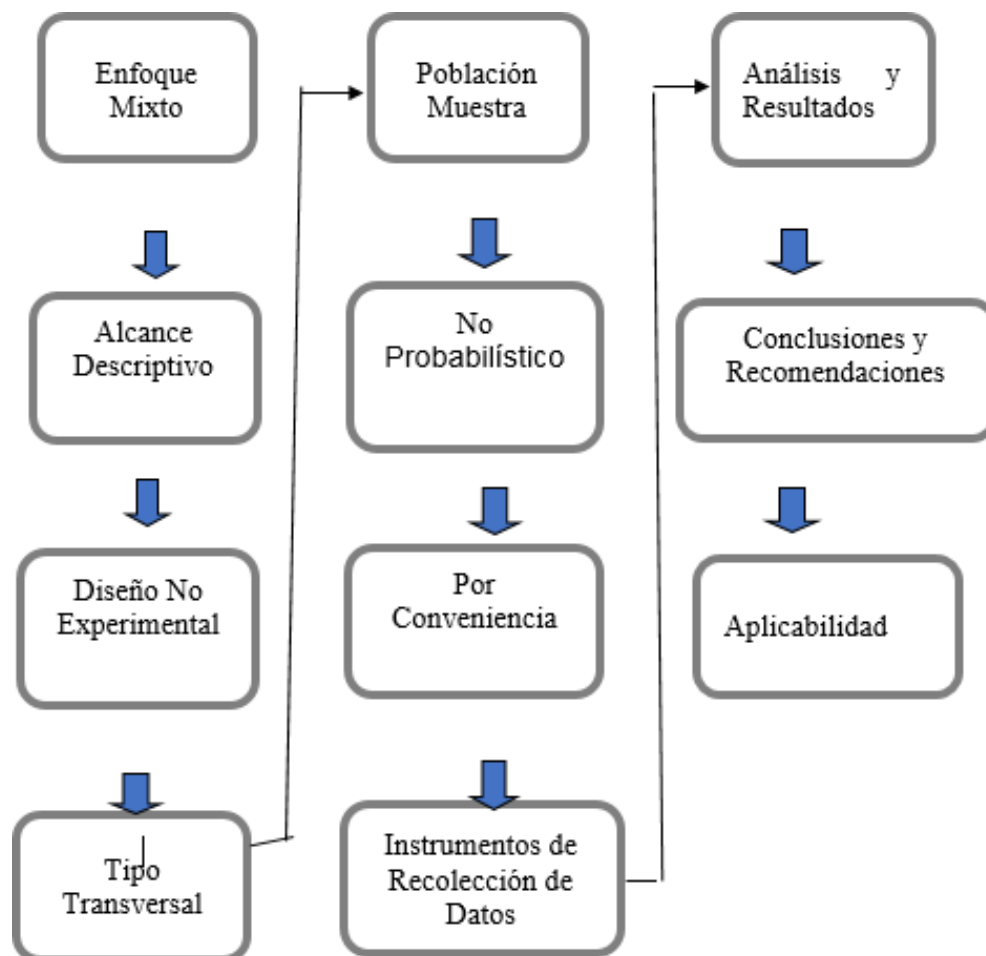
Las investigaciones con alcance descriptivo pretenden “especificar propiedades, características y rangos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, 2014).

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

## 5.2 Diseño de la investigación

De acuerdo con la naturaleza de la investigación que se desarrolló, tiene un diseño No experimental de tipo transversal; porque, no se va a manipular ninguna variable independiente en el estudio; así mismo la investigación es de tipo transversal porque la recolección de datos de la información será una sola vez.

Figura 4: Etapas del proceso



### 5.2.1 Población

Para efectos de investigación el tipo de población que se tomara en cuenta serán las panaderías del área urbana de Tegucigalpa.

### 5.2.2 Muestra

Según Hernández (2014), “es un subgrupo de la población sobre el cual se recolectarán los datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, esto deberá ser representativo de dicha población” (p.173).

La fórmula que se utilizó para este cálculo fue el siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P(1 - P)}{E^2}$$

**n**= Tamaño de la muestra

**Z**= Nivel de confianza (90); es decir, un valor Z de 1.645

**P**= Proporción proporcional de ocurrencia de un evento (0.50)

**E**= Error muestral (12%)

Tabla 3: Estimación de número de MiPymes

Datos	Fórmula
Z= 1.645 P= 0.5 Q= 0.5 E= 0.12	$n = \frac{Z^2 P(1 - P)}{E^2}$ $n = \frac{(1.645)^2 (0.5) (0.5)}{(0.12)^2}$ $n = 47$

Considerando el tamaño de la muestra obtenida gracias a la fórmula de estimación, y para los fines de investigación que concierne, se trabajara con 47 microempresas relacionadas con el rubro de la panadería; entrevistando a personas mayores de 18 años de géneros indistintos, localizadas en la ciudad de Tegucigalpa.

### 5.2.3 Tipo de Muestreo

Para la presente investigación se utilizó en cuenta el tipo de muestreo no probabilístico, y según lo define Hernández (2014), “Las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos, no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (p. 176).

El método de muestreo a utilizar en esta investigación es el muestreo por conveniencia dado que las personas que se seleccionaron fueron por conveniencia y disponibilidad del sujeto de estudio para el investigador. Considerado que este tipo de muestra es económica y se puede realizar en un tiempo corto, lo que es muy conveniente para esta investigación, dado que el tiempo para realizarla es limitado.

## 5.3 Unidad de Análisis

Para la selección de la muestra, lo primero que deberán hacer es definir la unidad de análisis (panaderías MiPymes). Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población, se procederá con la etapa de recolección de datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis casos. (Hernández Sampieri, 2010, p.172)

La Unidad de análisis se determinará por la muestra de la población de panaderías MiPymes; sin haber ningún tipo de restricción de género, edad.

### 5.3.1 Unidad de Respuesta

Una adecuada selección de datos ya sea en fuentes primarias o secundarias, deberá considerar las técnicas y los instrumentos idóneos para la validación, la confiabilidad y la objetividad de la información recabada.

La unidad que se utilizara en esta investigación son el número de muestra de panaderías MiPymes ubicadas en la zona urbana de Tegucigalpa.

## 5.4 Técnicas e Instrumentos

Según Maya (2014), las técnicas de investigación comprenden un conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente que orientan al investigador en la tarea de profundizar en el conocimiento y en el planteamiento de nuevas líneas de investigación. Pueden ser utilizadas en cualquier rama del conocimiento que busque la lógica y la comprensión del conocimiento científico de los hechos y acontecimientos que nos rodean.

### 5.4.1 Instrumentos

Con la finalidad de la recolección de datos se realizará una entrevista y cuestionario que se aplicará a los propietarios o encargados de las micro y pequeñas panaderías.

### 5.4.2 Cuestionario

Para recolectar la información de las micro y pequeñas panaderías se requiere la elaboración de un cuestionario bien estructurado con el fin de conocer al detalle la administración empresarial que se vive dentro de las micro y pequeñas panaderías de Tegucigalpa y su futura mejora en aspectos de formación empresarial

“Es un formato estructurado de recogida de información a través de la cumplimentación de una serie predeterminada de preguntas” (Lorenzo, 2012, pág. 2).

El cuestionario es un sistema de preguntas ordenadas con coherencia, con sentido lógico y psicológico, expresado con lenguaje sencillo y claro. Permite la recolección de datos a partir de las fuentes primarias. Está definido por los temas que aborda la encuesta. Logra coincidencia en calidad y cantidad de la información recabada. Tiene un modelo uniforme que favorece la contabilidad y la comprobación. Es el instrumento que vincula el planteamiento del problema con las respuestas que se obtienen de la muestra. El tipo y características del cuestionario se determinan a partir de las necesidades de la investigación (Córdoba, 2002, pág. 7).

### 5.4.3 Entrevista

Es una herramienta importante para realizar una comunicación entre el entrevistador y el entrevistado, la entrevista que realizaremos está dirigida a los propietarios de las micro y pequeñas empresas para conocer más a detalles sobre la gestión de sus negocios.

### 5.4.4 Fuentes de Información

“Son diversos tipos de documentos que contienen información para satisfacer una demanda de información o conocimiento.” (Calderón, 2011, pág. 3)

### 5.4.5 Fuentes primarias

El objetivo que tienen las fuentes primarias es recolectar información nueva y original relacionado al trabajo de investigación.

Las fuentes primarias utilizadas en esta investigación son:

Cuestionario estructurado para aplicar a los propietarios o encargados de las micro y pequeñas panaderías de Tegucigalpa, tener acceso a las funciones que se desempeñan internamente, conocer más en cuanto a las habilidades y conocimientos que poseen los propietarios de estas empresas, con el fin de mejora a futuro en cuanto a un plan de capacitación para la mejor administración de sus negocios.

Libros: Se realizaron consultas a ciertos libros de metodología de la investigación, capacitación, marketing etc.

Páginas de internet: Fueron consultados diversas páginas con información requerida para el tema de investigación

Tesis relacionadas con el tema de la investigación “Gestión”.

#### 5.4.6 Fuentes secundarias

Se define como fuente de información secundaria, a todas aquellas que contienen información organizada y elaborada, producto del análisis, síntesis y reorganización de las fuentes primarias, entre las que se encuentran: diccionarios, enciclopedias, antologías, directorios, anuarios, bibliografías, catálogos, boletines de sumarios, índices de citas o índices de impactos, obras de referencia, entre otras.

Para esta investigación recolectamos información mediante blog, literatura de consulta en páginas electrónicas, informes, todo relacionado con el tema desarrollado.

## VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer los resultados obtenidos y el análisis de datos recopilados, por medio de los instrumentos utilizados en la recolección de estos, a los propietarios o encargados de las micro y pequeñas panaderías del sector urbano de la ciudad de Tegucigalpa; quienes proporcionaron información valiosa y necesaria para poder elaborar una propuesta de capacitación para los microempresarios en formación empresarial como objeto de investigación.

### 6.1 Generales y demográficos

Tabla 1. Rango de edades de las personas entrevistadas

25 - 35	21	45%
36 - 45	14	30%
Más de 46	12	26%
	47	100%

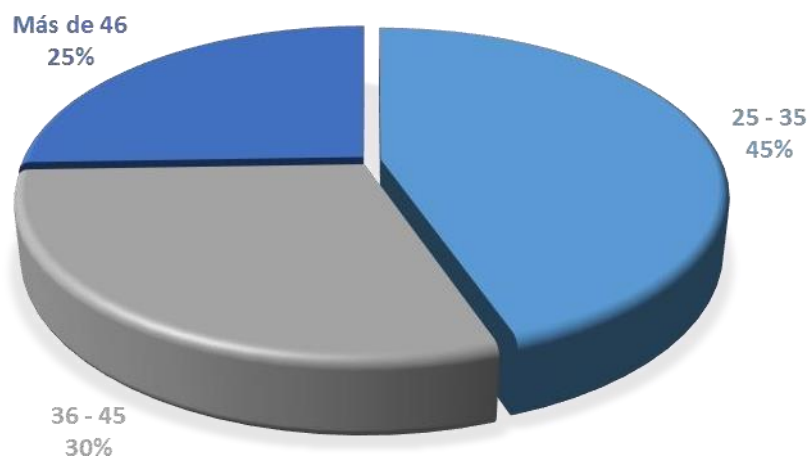


Gráfico 1. Rango de edades de las personas entrevistadas

De las 47 personas a las que se les consultó la edad, el 46.8% está entre las edades de 25-35 años, el 31.9% está entre las edades de 36-45 años y el 12% son personas mayores de 46 años.



¿Género?

Tabla 2. Género de las personas encuestadas

Masculino	27	57%
Femenino	20	43%
	47	100%



Gráfico 2 Género de las personas encuestadas

1. ¿Es usted propietario de una MiPymes?

Tabla 3. ¿Es usted propietario de una MiPymes?

Si	39	83%
No	8	17%
	47	100%

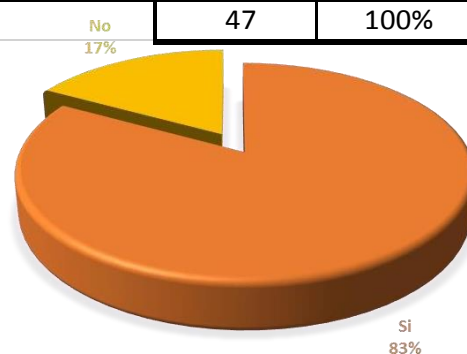


Gráfico 3: ¿Es usted propietario de una MiPymes?

De las 47 personas encuestadas 27 personas fueron hombres y las otras 20 personas fueron mujeres. - La mayoría de las personas encuestadas son los propietarios de las micro y pequeñas panaderías.

## 6.2 Planeación

¿Considera que planificar procedimientos, es determinante para cumplir los objetivos de un negocio?

Tabla 4. Planeación de Objetivos

Sí	38	81%
No	1	2%
Tal Vez	8	17%
	47	100%

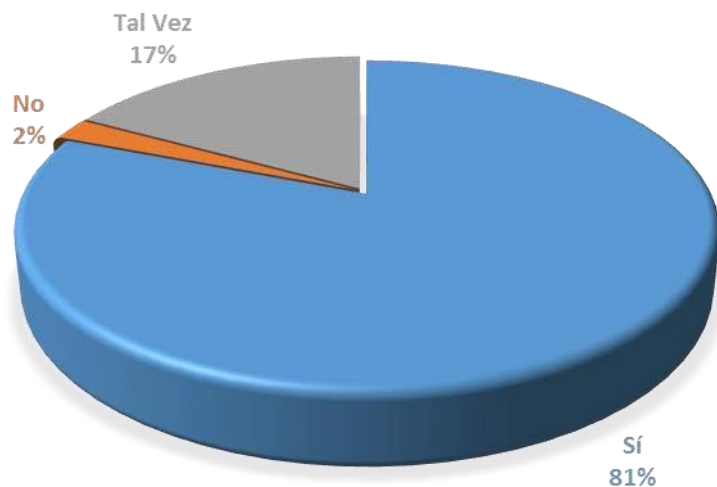


Gráfico 4. Planeación de Objetivos

En la gráfica se muestra que en su mayoría para los encuestados es de mucha importancia poder planificar los procedimientos que se llevaran a cabo dentro de la empresa, con un porcentaje del 80.9% , también con un 17% los encuestados consideran que si podrían ser útiles y el otro 2.1 no está de acuerdo, se concluye que para la mayoría de los encuestados consideran que es de mucha importancia la planificación de procedimientos internos de la empresa.

### 6.3 Organización

¿En la actualidad posee una organización eficiente para el logro de las metas de su negocio?

Tabla 5. Organización Eficiente

Sí	29	62%
No	10	21%
Tal Vez	8	17%
	47	100%

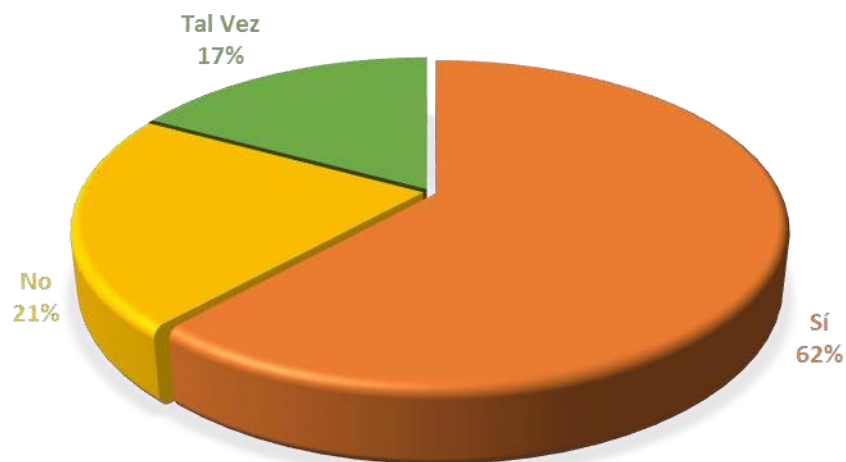


Gráfico 5. Organización Eficiente

Los propietarios o encargados de las panaderías en su mayoría con un 61.7% optan por mantener una organización eficiente, pero el 21.3% no lo logra, lo que hace que no puedan cumplir con sus metas propuestas y el 17% no está seguro de poseer una organización eficiente, lo que se concluye que las personas encuestadas consideran de mucha importancia poder mantener una empresa organizada para poder llegar a ser eficientes.

## 6.4 Control

¿Utiliza controles de evaluación internos en los procesos de operación como una gestión importante de calidad?

Tabla 6. Controles de calidad.

Sí	28	60%
No	6	13%
Parcial	13	28%
	47	100%

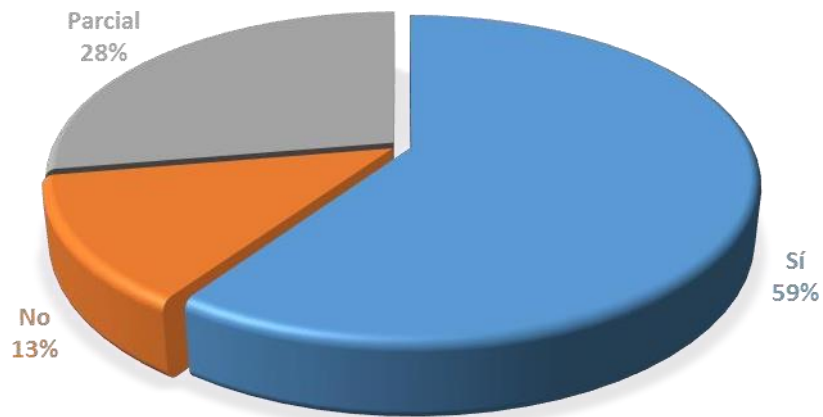


Gráfico 6. Controles de calidad.

Las personas encuestadas en su mayoría con un 59.6% usan controles de evaluación para la calidad, pero el 27.7% solo los usa parcialmente no permanentemente y con un 12.8% no usa, lo que se concluye que para las personas encuestadas es de mucha utilidad usar controles internos.

¿Cuántos controles de evaluación del desempeño se realizan anualmente?

Tabla 7. Evaluación del desempeño

1 a 2	17	36%
6 a 10	16	34%
No sé	14	30%
	47	100%

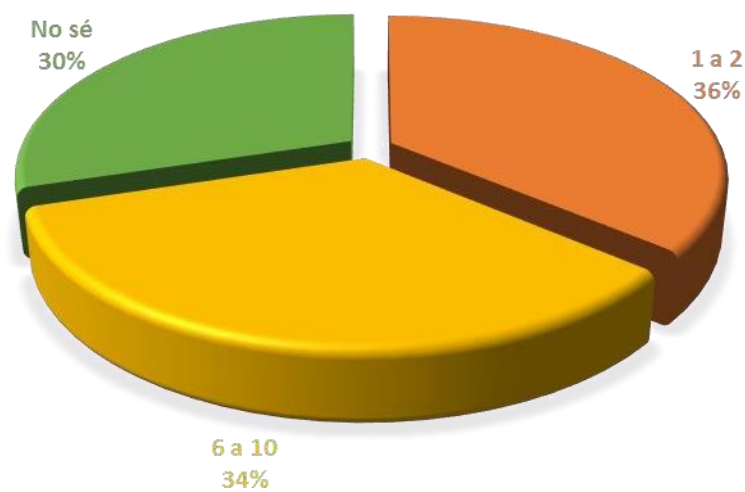


Gráfico 7. Evaluación del desempeño

Los encuestados respondieron con un 36.2% que se realizan evaluaciones de desempeño de 1-2 veces al año, el otro 34% realiza de 6-10 evaluaciones anuales y el 29.8% no sabe si realizar evaluaciones de desempeño, lo que se concluye que para estas empresas es importante estar realizando controles de desempeño de 1-2 veces al año.

## 6.5 Dirección

¿Cree usted que para su organización es importante tener un orden bien definido?

Tabla 8. Estructura Definida

Sí	41	87%
No	3	6%
Tal Vez	3	6%
	47	100%

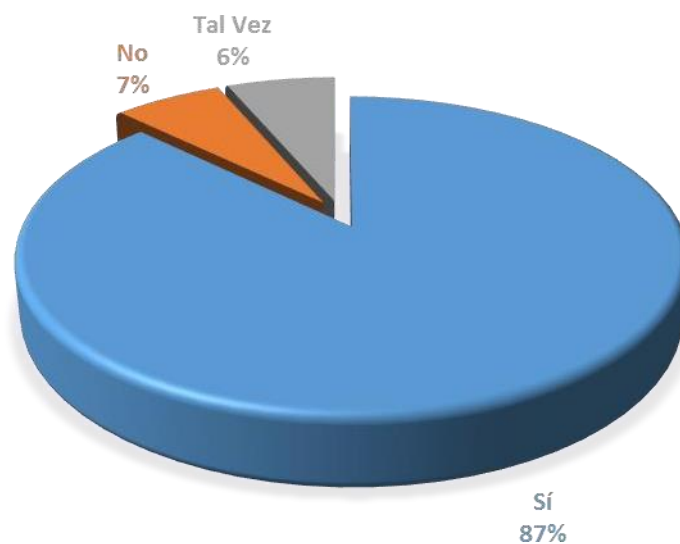


Gráfico 8. Estructura Definida

La mayoría de las personas encuestadas con un 87.2% consideran que sí es importante tener una estructura bien definida para el mejor funcionamiento de la empresa, en cambio el otro 6.4% no lo considera así y el otro 6.4% piensa que algunos procesos de orden son importantes, lo que se concluye que para poder tener un óptimo funcionamiento en las empresas hay que tener un orden bien definido para poder llegar a cumplir con sus propósitos.

## 6.6 Objetivos

¿Posee objetivos organizacionales como marco filosófico empresarial incluyendo misión, visión y valores?

Tabla 9. Marco Filosófico Empresarial

Sí	27	57%
No	8	17%
Algunos	12	26%
	47	100%

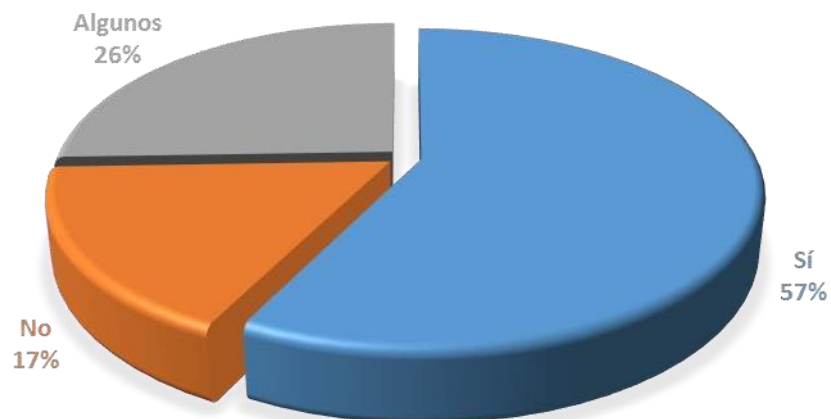


Gráfico 9. Marco Filosófico Empresarial

Como se puede observar con un 57.4% las personas encuestadas sí poseen un marco filosófico; también con un 25.5% poseen algunos de estos objetivos organizacionales y con un 17% no posee objetivos organizacionales, lo que se concluye que no todas las micro y pequeñas empresas manejan un marco filosófico.

1. ¿Cree usted que se están cumpliendo sus objetivos?

Tabla 10. Cumpliendo objetivos.

Sí	24	51%
No	8	17%
Tal Vez	15	32%
	47	100%

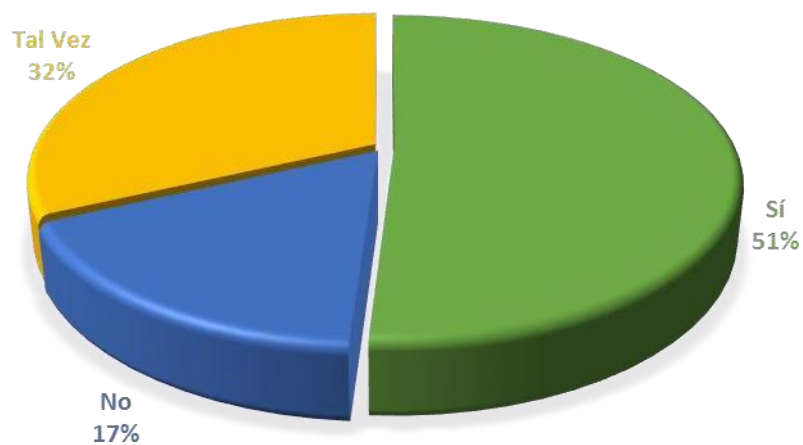


Gráfico 10. Cumpliendo objetivos.

De acuerdo con las respuestas recibidas, podemos observar en la gráfica que con un 53.2% si se están cumpliendo los objetivos en las panaderías; así con un 31.9% no están seguros si se están cumpliendo y con un 17% no están cumpliendo con sus objetivos, lo que se concluye que la mayoría de las panaderías si están cumpliendo con sus objetivos propuestos.



## 6.7 Estrategias de marketing

Entre las estrategias de mercadeo como: “Calidad, producto, promoción y comercialización” ¿cree usted que en la actualidad está haciéndole frente con respecto de su competencia?

Tabla 11. Estrategias de Marketing.

Sí	22	47%
No	7	15%
Un poco	18	38%
	47	100%

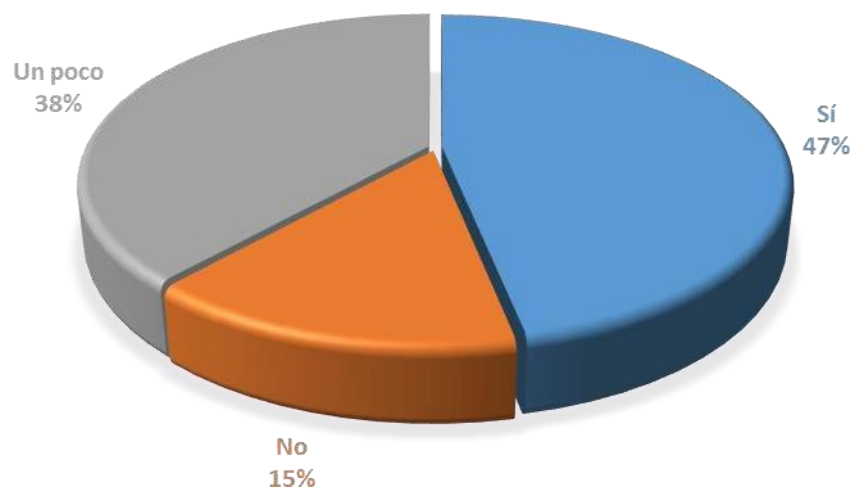


Gráfico 11. Estrategias de Marketing.

El 46.8% de las personas encuestadas afirman que sí mantienen estrategias de marketing que ayudan a competir con la competencia, con un 38.3% las personas respondieron que mantienen pocas estrategias y con un 14.9% no mantienen estrategias de marketing, se concluye que la mayoría de las panaderías tratan de mantener estrategias de marketing que les ayude a superar a la competencia.

2. ¿Cree usted que sus estrategias de mercadeo están basadas en la capacidad para competir y ser líder?

Tabla 12. Competitividad y liderazgo

Sí	26	55%
No	10	21%
Tal Vez	11	23%
	47	100%



Gráfico 12. Competitividad y liderazgo

De acuerdo con el 55.3% opina que sí usan estrategias de marketing basadas en competir y ser líderes en el mercado, el 23.4% no está seguro si sus estrategias les ayudan a ser competitivos y líderes y el otro 21.3% no usa estrategias que les ayuden a competir.

## 6.8 Emprendimiento

3. Al ser emprendedor ¿el buen desempeño por todos los involucrados de un negocio, son parte del éxito de una MiPymes?

Tabla 13. Éxito con el desempeño

Sí	41	87%
No	0	0%
Tal Vez	6	13%
	47	100%

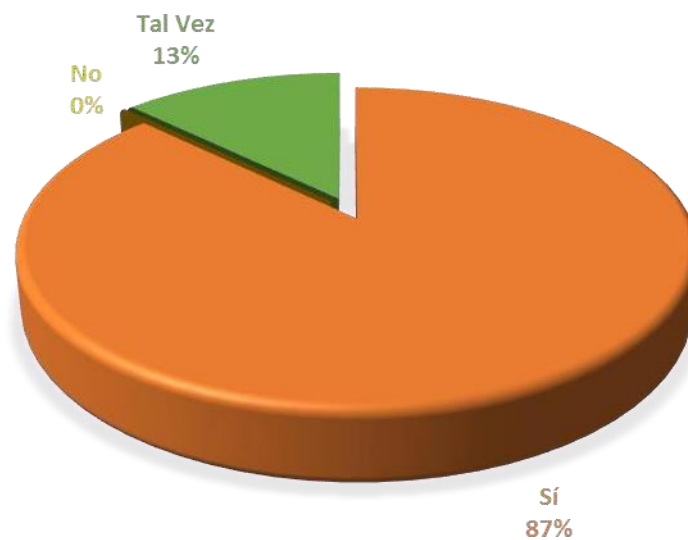


Gráfico 13. Éxito con el desempeño

Con un 87.2% de las personas encuestadas, afirman que sí es de importancia el buen desempeño en la empresa y el 12.8% no sabe si es de importancia tener un buen desempeño.

4. Las buenas prácticas de todo emprendedor están por encima de sus propios intereses.

Tabla 14. Buenas Practicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
32	10	3	2	0	47
68%	21%	7%	4%	0%	100%

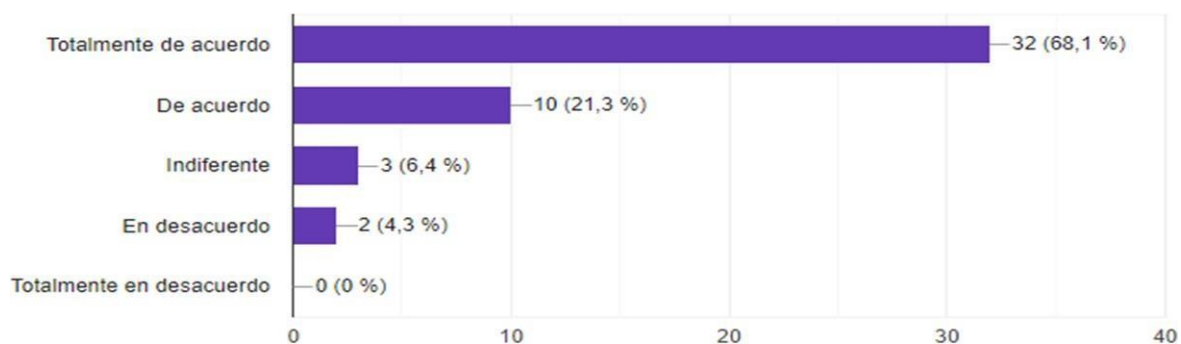


Gráfico 14. Buenas Practicas

Con el 68.1% de las personas encuestadas está totalmente de acuerdo con las buenas prácticas de los emprendedores, el 21.3% ésta de acuerdo, el 6.4% es indiferente y el 4.3% está en desacuerdo, se concluye que la mayoría de las personas ponen sus principios morales sobre encima de sus intereses personales.

5. ¿Cuál de las siguientes prácticas considera de mayor importancia?

Tabla 15. Practicas importantes

<b>Esfuerzo</b>	18	38%
<b>Habilidades</b>	8	17%
<b>Inspiración</b>	1	2%
<b>Motivación</b>	20	43%
	47	100%

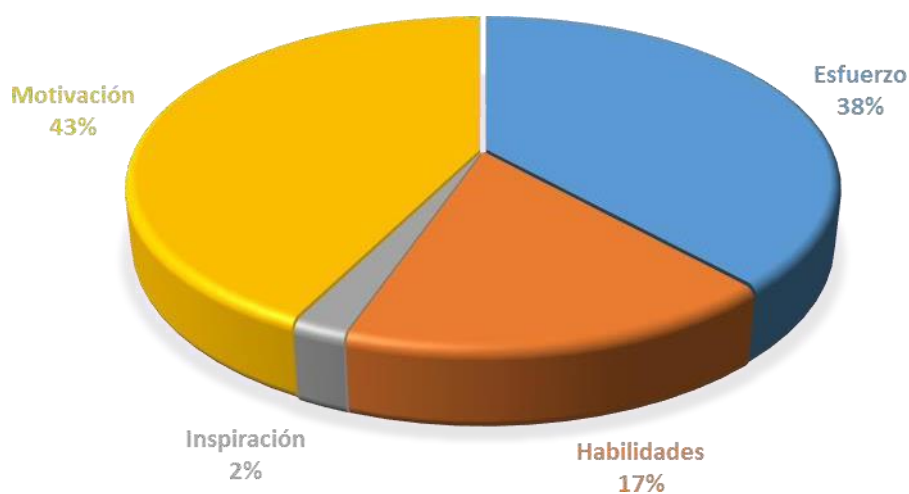


Gráfico 15. Practicas importantes

El 46.8% de las personas encuestadas contestaron que el esfuerzo es una práctica importante, el 44.7% opina que la motivación es una buena práctica, el 17% dice que las habilidades son importantes y el 2.1% opina que la inspiración, lo que se concluye que en su mayoría optan por esforzarse al momento de emprender.

6. ¿De las siguientes cuales considera de más importancia para su negocio?

Tabla 16. Prácticas empresariales

Comunicación	26	55%
Capacidades	11	23%
Diagnóstico	2	4%
Liderazgo	8	17%
	47	100%

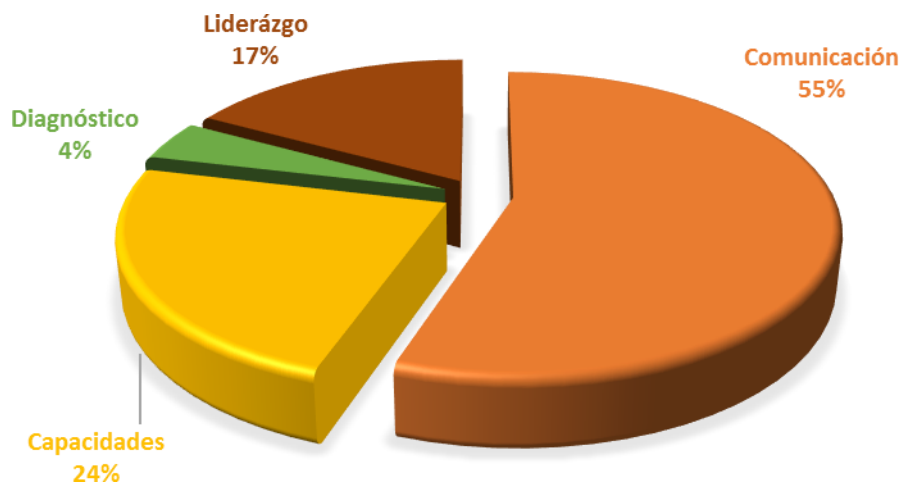


Gráfico 16. Prácticas empresariales

El 55.3% de las personas encuestadas contestaron que la comunicación es de importancia para la empresa, el 23.4% opinaron que las capacidades, el 19.1% el liderazgo y el 4.3% opino que el diagnóstico, a lo que se concluye que es de importancia poder tener una comunicación efectiva en la empresa.

A continuación, se detallan las zonas de ubicación de las panaderías encuestadas, como objeto de esta entrevista.

Respuestas a las interrogantes

Tabla 4: Muestra de las zonas de ubicación de las panaderías en Tegucigalpa

<b>Nombre de la Colonia</b>	<b>No. Panaderías Encuestadas</b>	<b>Nombre de la Colonia</b>	<b>No. Panaderías Encuestadas</b>	<b>Nombre de la Colonia</b>	<b>No. Panaderías Encuestadas</b>
3 de mayo	3	Luis landa	1	San francisco	1
Torocagua	2	El pedregalito	1	La esperanza	1
Zonal belén	3	28 de marzo	1	Las mercedes	3
Monseñor Fiallos	2	El carrizal	3	La hoya	1
Pedregal	2	21 de febrero	2	Boulevard fuerzas armadas	1
Guanacaste	1	Barrio Lempira	3		
El centro	2	Kennedy	1		
Quezada	3	30 de noviembre	1		
Las Ayestas	1	Haya	2		
San miguel	3	2da. avenida	3		

## VII. CONCLUSIONES

Conforme a los objetivos de la presente investigación con el fin de brindar un plan de Gestión para mejora de la administración y de acciones de microempresas en el sector de panaderías en Tegucigalpa se presentan las siguientes conclusiones:

1. Se distinguió el tipo de planeación que usan los empresarios, lo cual arrojó que la capacidad intelectual y formación de los dirigentes empresariales sea fundamental para alcanzar el desarrollo y si estos no se encuentran debidamente preparados y/o capacitados las posibilidades de las empresas para alcanzar un desarrollo se ven limitadas.
2. Se identificaron los controles internos de las MiPymes, en los cuales se concluyó que no se realiza un control temprano de detección de necesidades.
3. Se contrastó el desempeño de los objetivos organizacionales de las MiPymes, lo que hace que la falta de una dirección clara, sea una de las grandes barreras ya que no saben que esperan sus clientes, trabajan de una forma que resuelven sus problemas como van surgiendo de acuerdo al evento, realizan inversiones sin tener una adecuada planificación y no existe o no tienen un orden de procesos a seguir en las tareas asignadas a cada una de las áreas, por lo que pueden ser repetidas sin tener un control de las mismas.
4. Se descubrieron las estrategias de marketing utilizadas por las MiPymes; quienes en su mayoría usan los medios tradicionales para promocionar y no usan la innovación de la tecnología.
5. Se dedujeron las buenas prácticas de los emprendedores respecto al emprendimiento; quienes en su mayoría opinan que se deben de hacer los procesos legalmente y correctamente.
6. Se estableció la organización en el contexto de las pymes; de acuerdo a los hallazgos en su mayoría poseen una organización eficiente debido a la buena administración y el buen manejo de los estados financieros.



## VIII. RECOMENDACIONES

1. Se debe de velar por el cumplimiento de los planes de acción a fin de mejorar las condiciones comerciales de las panaderías, a la vez se sugiere la elaboración de planes de supervisión para lograr detectar errores y realizar las acciones correctivas necesarias.
2. Se recomienda a las panaderías que deben incluir en sus proyecciones de trabajo la implementación o mejora de los controles de operación, ya que les puede ser útil para reducir costos y tomar decisiones a tiempo cuando se presente una dificultad por los repostes generados.
3. Se debe promover que la filosofía empresarial como objetivos, valores entre otros; deben de tomarse en cuenta, ya que les da un sentido y alcance hacia dónde quieren llegar; muchas de las grandes empresas, creyeron en sus políticas instituidas inicialmente y les favorecieron a mantenerse en constante desarrollo, apegados a un ideal emprendedor.
4. Se recomienda que deben incrementar sus estrategias de marketing, pudiendo solicitar apoyo a instituciones que proveen capacitación como el INFOP, donde con una gestión administrativa pueden establecer los parámetros en donde necesiten que se les fortalezca.
5. Se sugiere que emprendan la filosofía de realizar buenas prácticas en su sentido de emprendedores, esto les faculta a mantener una empresa con ética en todo tiempo.
6. Se recomienda que estructuren sus negocios para que les resulte una mejor organización de operaciones, esto les contribuirá a que tengan buena relación con sus clientes y sus colaboradores; que finalmente los llevará a adquirir mejores resultados financieros y administrativos.

Tabla 5: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL GRUPO 4

Actividad	Tiempo		Cronograma											
	Desde	Hasta	ENERO		FEBRERO					MARZO				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Elección del tema de investigación	17 de enero 2020	21 de enero 2020	<input type="checkbox"/>											
2. Elección de Variable dependiente e Independientes	18 de enero	24 de enero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
3. Trabajo en equipo Capítulo 1-reunion presencial	21 de enero	26 de enero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
4. Reunión del equipo	26 de enero	26 de enero		<input type="checkbox"/>										
5. Entrega de Capitulo 1 (Definición del problema)	27 de enero	27 de enero		<input type="checkbox"/>										
6. Realización de Correcciones del Capítulo 1	28 de enero	30 de enero		<input type="checkbox"/>										
7. Realización del Capítulo 2-Marco Teórico	29 de enero	3 de febrero		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
8. Reunión del equipo	1 de febrero	02 de febrero			<input type="checkbox"/>									
9. Entrega de consolidado del Capítulo 1 y 2	4 de febrero	4 de febrero				<input type="checkbox"/>								
10. Realización de Tarea de población y muestra	5 de febrero	7 de febrero				<input type="checkbox"/>								
11. Realización de correcciones del Cap. 2	8 de febrero	10 de febrero				<input type="checkbox"/>								
12. Realización del Capítulo 3- Metodología de la investigación	10 de febrero	10 de febrero					<input type="checkbox"/>							
13. Reunión del equipo para trabajo del Capítulo 3- Metodología de la investigación	11 de febrero	16 de febrero					<input type="checkbox"/>							
14. Realización del cuestionario para la aplicación a las microempresas	18 de febrero	18 de febrero					<input type="checkbox"/>							
15. Entrega del Consolidado Capítulos 1, 2, 3	20 de febrero	20 de febrero					<input type="checkbox"/>							
16. Aplicación de encuestas en Tegucigalpa	21 de febrero	4 de marzo					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
17. Realización de Capitulo 1,2,3, 4 y 5	5 de marzo	12 de marzo									<input type="checkbox"/>			
18.Pre-Defensa	14 de marzo	14 de marzo									<input type="checkbox"/>			

## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, S. (2009). En *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Alles, M. (2005). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Volumen 1. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). En *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (pág. 57). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). Competitividad Y Gestión por Competencias. En *Competitividad Y Gestión por Competencias* (pág. 57). Buenos Aires: Granica. Obtenido de Competencias Revista Técnica Virtual: [http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=competitividad#\\_ftn1](http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=competitividad#_ftn1)
- Alles, M. A. (2004). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica.
- Amalia, R. E. (09 de agosto de 2003). *Planeación empresarial dentro del proceso administrativo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-empresarial-dentro-del-proceso-administrativo/>
- Banco Mundial, B. (10 de octubre de 2019). *El banco mundial en Honduras*. Obtenido de [www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview](http://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview)
- Blanchard, K. (1989). Importancia de las acciones para Dirigir. Bogotá: Norma.
- Calderón, D. H. (11 de 05 de 2011). *Fuentes de información*. Obtenido de [http://bvspers.paho.org/videosdigitales/matedu/cam2011/Fuentes\\_informacion.pdf?ua=1](http://bvspers.paho.org/videosdigitales/matedu/cam2011/Fuentes_informacion.pdf?ua=1)
- CEPAL. (2017). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Córdoba, F. G. (2002). El cuestionario. En F. G. Córdoba. México: LIMUSA. SA DE CV.
- Davis, W. B. (2000). En *Administración de Personal y Recursos Humanos. 5 ed.* (pág.204). México: McGraw-Hi.
- Daza, M. A. (2005). *Principios de marketing*. Barcelona: Rota papel.
- Derkra, C. (28 de enero de 2010). *El control como fase del proceso administrativo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/>

- Escobar, R. (agosto de 2013). *Planeación empresarial dentro del proceso administrativo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-empresarial-dentro-del-proceso-administrativo/>
- Espinosa, J. A. (2004). Centro de desarrollo y evaluación. México: TRILLAS.
- Expansión. (16 de 02 de 2020). *Datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/honduras>
- Gerry Johnson, Kevin Scholes & Richard Whittington. (2006). En *Dirección Estratégica* (pág. 65). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S. A.
- Guillen, H. (2010). Programa Nacional de Competitividad, Componente Competitividad Local. Tegucigalpa.
- Hernández, R. (2014). En *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- José Barquero, C. R. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Juárez, F. G. (12 de septiembre de 2018). El factor político y económico en el desarrollo de Honduras.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Education. Obtenido de <https://pullmarketing.wordpress.com/2011/08/24/definicion-de-marketing-segun-diversos-expertos-en-la-materia/>
- La Confederación de Empresarios, C. (18 de octubre de 2016). *¿Cuáles son los factores que determinan la competitividad empresarial?* Obtenido de <https://masempresas.cea.es/masrespuestas/2016/10/18/cuales-son-los-factores-que-determinan-la-competitividad-empresarial/>
- Lorenzo, J. C. (2012). *Curso de Metodología de la Investigación*. Obtenido de Curso de Metodología de la Investigación
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. En E. Maya. México.
- Mecilla, J. R. (2007). *Dirección de Marketing: Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid: ESIC.
- MiPymes*. (2019). Obtenido de <http://mipyme.hn/>
- Philip Kotler, G. A. (2001). *Marketing: Edición para Latinoamérica*. México: Pearson Education.

- Rodríguez, M. (2010). En M. R. Estrada, *Administración de la capacitación*. (pág. 57). McGraw-Hill Interamericana.
- Rodríguez, S. H. (2006). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. 5a. Ed. Mc Graw Hill.
- Salinas, R. A. (2014). DIRECCIÓN EMPRESARIAL. En R. A. Salinas, *DIRECCIÓN EMPRESARIAL*. Unión de la Universidad Peruana Unión.
- Sandoval Muñoz, R., & Pinto, J. (2013). *Importación productos equinos VetFarm Ecuador*.  
Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2185/1/106073.pdf>
- Schuster, J. A. (1992). *Control Interno*. Buenos Aires: Macchi.
- Scott Snell & George Bohlander. (2008). En *Administración de recursos humanos*. (14ª. Ed.) (pág. 301). México: S.A. Cengage Learning.
- Serebrenik, R. (24 de Marzo de 2010). Entornos políticos que afectan las empresas.
- Simón, A. (2005). *Diccionario de Economía*. Andrade, Tercera Edición.
- Stanton William, E. M. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill.
- Torres, J. A. (2013). *Emprende. La Vanguardia. Suplemento ES*, 285.
- Trujillo, M. L. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Colombia: Universidad de Caldas.
- Wayne Mondy, R. N. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON PRENTICE HALL.
- Zúniga Alvarado, D. N. (2013). *Uso de técnicas financieras para la utilización de la información financiera en la toma de decisiones: Caso Pyme de panificación en Tegucigalpa*. Tegucigalpa: UNAH.

## X. ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Recolección de información de los propietarios o encargados de las panaderías.



Gracias por su tiempo, soy alumno del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), y con finalidad académica estoy realizando una investigación sobre “la formación empresarial” dónde es fundamental realizar la presente encuesta ya que los datos recolectados serán importantes para poder llevar a cabo una “propuesta de plan de capacitación”.

Instrucciones: Aplicar a personas profesionales en Derecho involucradas en procesos judiciales a menores de ambos géneros. Marque con una X en los espacios que se le indique.

F1 ¿Es usted propietario de una MiPymes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

P1. ¿Considera que planificar procedimientos, es determinante para cumplir los objetivos de un negocio?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_

P2. ¿En la actualidad posee una organización eficiente para el logro de las metas de su negocio?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_

P3. ¿Utiliza controles de evaluación internos en los procesos de operación como una gestión importante de calidad?

Sí No Parcialmente \_\_\_\_\_

P4. ¿Cuántos controles de evaluación del desempeño se realizan anualmente?

1 – 2 \_\_\_\_\_ 6 – 10 \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

P5. ¿Cree usted que para su organización es importante tener un orden bien definido?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunos \_\_\_\_\_

P6. ¿Posee objetivos organizacionales como marco filosófico empresarial incluyendo misión, visión y valores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunos \_\_\_\_\_

P7. ¿Cree usted que se están cumpliendo sus objetivos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_

P8. Entre las estrategias de mercadeo como: “Calidad, producto, promoción y comercialización” ¿cree usted que en la actualidad está haciéndole frente con respecto de su competencia?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Un poco \_\_\_\_\_

P9. ¿Cree usted que sus estrategias de mercadeo están basadas en la capacidad para competir y ser líder?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_

P10. Al ser emprendedor ¿el buen desempeño por todos los involucrados de un negocio, son parte del éxito de una Mí pyme?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_

P11. Las buenas prácticas de todo emprendedor están por encima de sus propios intereses. (una)

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_

De acuerdo \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_

En desacuerdo \_\_\_\_\_

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_

P12. ¿Cuál de las siguientes prácticas considera de mayor importancia? (una)

Esfuerzo \_\_\_\_\_

Habilidades \_\_\_\_\_

Inspiración \_\_\_\_\_

Motivación \_\_\_\_\_

P13. ¿De la siguientes cuales considera de más importancia para su negocio? (una)

Comunicación \_\_\_\_\_

Capacidades \_\_\_\_\_

Diagnóstico \_\_\_\_\_

Liderazgo \_\_\_\_\_

Datos Demográficos

1. Sexo:

Femenino \_\_\_\_\_

Masculino \_\_\_\_\_

2. Edad:

25 – 35 \_\_\_\_\_ 36 – 45 \_\_\_\_\_ más de 46 \_\_\_\_\_

¡Gracias por su colaboración!