

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS**

**UNAH**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**(POSFACE)**

**DOCTORADO EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**



**TESIS DOCTORAL POR COMPENDIO:**

**LA COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA HONDUREÑA  
ESTUDIOS EMPÍRICOS: FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO  
COMPETITIVO, LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EFECTOS DE LA COVID-19**

**SUSTENTADO POR:**

**MÁSTER OSMAN ADOLFO AMAYA LÓPEZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL.**

**PROMOCIÓN II**

**TEGUCIGALPA M.D.C. HONDURAS, JUNIO 2022**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**DR. FRANCISCO JOSÉ HERRERA ALVARADO**  
RECTOR

**MAE. BELINDA FLORES DE MENDOZA**  
VICERRECTORA ACADÉMICA

**DRA. JESSICA PATRICIA SÁNCHEZ MEDINA**  
SECRETARIA GENERAL

**DR. RAÚL ARMANDO EUCEDA**  
DIRECTOR DE POSGRADOS

**MAE. OSCAR ARQUÍMEDES ZELAYA**  
DECANO DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**DR. LUIS ARMANDO DUARTE HERNÁNDEZ**  
COORDINADOR GENERAL DEL POSGRADO DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
(POSFACE)

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la salud, fuerza, el ánimo y la fe, sobre todo por haber realizado esta tesis en un periodo inédito y complicado provocado por la pandemia de la COVID-19.

A todas las personas, profesionales de la salud, que día a día luchan contra la COVID-19 y que se entregan con amor al prójimo y combaten frente a esta pandemia. Mis respetos.

A todos los familiares, amigos y compañeros que ya no están con nosotros debido a esta pandemia y, que, con la fe en la resurrección, nos reencontramos en la vida eterna.

A mi familia, motor y fuerza, por su apoyo constante y sobre todo por permitirme hacer uso de esas horas del tiempo en familia, para cumplir este sueño y lograr esta meta profesional.

A mis amados padres, por sus enseñanzas, su apoyo incondicional y ser mis compañeros de batalla en esta vida llena de adversidades, en particular a mi madre, Blacina López Velásquez de Amaya, que a pesar no estar ya con nosotros, sigue siendo fuente de fortaleza, fe y dedicación en mi vida.

A Mis hermanos que siempre están con su apoyo incondicional.

A todos los empresarios PYME que participaron en los diferentes estudios, así como las personas que contribuyeron en la recopilación, análisis de la información que son parte de los resultados de las investigaciones.

A mis compañeros de doctorado, por compartir sus experiencias, conocimientos y por permitirme aprender de cada uno de ellos.

A mis docentes y en particular al Doctor Javier Torres por su apoyo y consejos en el desarrollo de la presente tesis.

**Osman Adolfo Amaya López**

## AGRADECIMIENTOS

Hoy al terminar esta tesis, nunca me imaginé que tuviera que dedicar tantas horas de esfuerzo, trabajo, de lectura y desvelos en su realización. Agradezco primero a DIOS por regalarme tantas bendiciones, que me permite finalizar esta etapa. Lo cual me brinda una enorme satisfacción de cumplir una nueva meta profesional. Espero que esta tesis por compendio y futuras investigaciones contribuyan a mejorar esta sociedad, particularmente, en el sector de la Pequeña y Mediana Empresa hondureña, así como en la educación, en la investigación científica y en la vinculación con la sociedad.

Agradezco a mi esposa y a mis hijos por su paciencia, por entender mis ausencias como consecuencia de los estudios realizados, por esos fines de semana y días no compartidos, por estar dedicado a mis estudios y a esta tesis. Espero poder compensar el tiempo que durante estos años no he podido dedicarles.

Este agradecimiento es sin duda también, mis progenitores, a mi madre que está en el cielo y mi padre. A mis hermanos que son mi fuerza, ejemplo y aliento permanente.

A todos los amigos, colegas, compañeros, que, con un consejo, palabras de aliento y apoyo contribuyeron a este trabajo de casi tres años.

A los Consejos Editoriales de las revistas que confiaron en mi trabajo y en las investigaciones realizadas, gracias por hacer posible la publicación de las investigaciones realizadas.

Mi gratitud infinita.

## RESUMEN

Como parte de esta tesis por compendio de investigaciones, se presenta como eje transversal de investigación el tema de la competitividad en la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en Honduras, a través de una serie de estudios realizados y publicados. Se tomaron como base temas como: los factores determinantes de competitividad, la gestión del conocimiento y los efectos causados por la COVID-19 en la competitividad de la PYME, sector importante en la economía de Honduras.

La importancia de la PYME se evidencia a través de investigaciones, estudios y posturas de varios autores e investigadores a nivel mundial. Así mismo, el tema de la competitividad es de suma importancia para el sector PYME hondureña como una alternativa para contribuir en áreas de exportación y mejora en la tecnología, sus procesos productivos y también a enfrentar situaciones adversas como la pandemia, que afecta a las empresas y a la sociedad en general y que obliga a buscar nuevas opciones y mecanismos para subsistir en un mundo de cambios y retos constantes.

En el primer estudio se presentan los resultados con relación a los factores determinantes del éxito competitivo de la PYME agroindustrial de Tegucigalpa, M.D.C. en Honduras. A través de los resultados de este estudio se identificó que la PYME agroindustrial cuenta con productos de calidad, buen servicio al cliente y la preparación/formación del personal, como factores de mayor incidencia en el éxito competitivo. Los resultados obtenidos en el primer estudio realizado permiten identificar que, con relación a factores relacionados a la competitividad, un 86.67 % de las PYME no elabora plan estratégico, 66.67 % indica no contar con manuales de producción de sus procesos y 70 % requiere de sistemas de información. Los datos obtenidos en esta investigación contribuyen a conocer los factores determinantes de competitividad de este sector.

El segundo estudio corresponde a una investigación empírica de tipo cuantitativo, transversal, correlacional, con un diseño no experimental, debido a que no se manipularon las variables. Su objetivo principal fue analizar la situación de la competitividad de la pequeña empresa artesanal en el municipio de Valle de Ángeles, Francisco Morazán, Honduras en el mes de marzo 2020, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. Se estableció la relación que existe entre los niveles de competitividad y la gestión del conocimiento de este sector artesanal.

Los resultados de esta investigación son el producto de la aplicación de una encuesta estructurada a una muestra de 30 propietarios de empresas artesanales que fueron seleccionados aleatoriamente. Se pudo identificar que un 86.67 % de la pequeña empresa artesanal no planifica estratégicamente para alcanzar una ventaja competitiva, debido al bajo nivel de gestión del conocimiento. El 80 % indicó no contar con asignaciones y responsabilidad en el proceso de almacenamiento y mantenimiento del conocimiento. Así mismo, el 66.67 % indica estar totalmente de acuerdo que se incentiva el uso del conocimiento que está disponible, pero a pesar de lo anterior, solo un 50 % aplica el conocimiento para mejorar e innovar el trabajo. Con estos datos se aplicó la prueba de correlación de Pearson para conocer el sentido de la correlación entre la variable de la gestión del conocimiento y la competitividad, identificando la existencia de una correlación significativa entre estas variables al obtener como resultado 0.435 y, según este estadístico, la correlación de variables es significativa para valores de 0.05.

El tercer estudio corresponde a una investigación empírica de tipo cuantitativo, transversal, con un diseño no experimental, debido a que no se manipularon las variables. Su objetivo principal fue analizar los efectos en los factores determinantes de competitividad en el sector de la PYME agroindustrial a causa de la COVID-19, en la región del Valle de Sula en Honduras

al I semestre 2020. Es importante resaltar que el estudio de la competitividad ha venido evolucionado, generando diversas bases teóricas y conceptos que la sustentan; asimismo es necesario identificar las consecuencias de cómo la COVID-19 impactará en este sector económico. Este es un tema al que se debe dar atención y prioridad, debido a la situación de incertidumbre producto de los efectos de la actual pandemia. Es importante que investigadores, consultores y directivos dediquen tiempo y esfuerzos para tratar de entender, perfilar y proyectar el futuro para elaborar las estrategias pertinentes que permitan superar con éxito esta situación atípica.

Según el análisis de los resultados y de los efectos de la COVID-19, el 100 % de las empresas encuestadas expresó que sus ventas fueron más bajas en el periodo que se realizó el estudio comparado con el periodo anterior al inicio de la crisis de la pandemia. El 50 % de las empresas encuestadas indica que han tenido que negociar la suspensión de sus empleados por la pandemia COVID-19. El 67 % de las empresas encuestadas manifiesta que parte de su personal está trabajando a distancia como medida frente a la COVID-19. El 40 % de las empresas PYME agroindustrial reveló tener acceso a crédito, y el 100 % indicó que requerirán de préstamos para recuperarse de la crisis ocasionada por la COVID-19.

Frente a la actual pandemia, el análisis de los factores determinantes de competitividad y los efectos de la pandemia de la COVID-19 debe ser considerado por todos los sectores y, en particular, los gremios del sector privado, el gobierno a través de las instituciones que apoyan a las PYME y los organismos internacionales. Esto permitirá conducir las futuras estrategias procurando recuperar al sector PYME agroindustrial y sobre todo mejorar su competitividad postpandemia.

Es importante recalcar que, en gran parte del trabajo de esta tesis, su objetivo fue generar información que es de interés para los sectores públicos (gobierno, organismos internacionales de apoyo a la PYME, gremios y asociaciones) y privados (gremios empresariales, gerentes y propietarios PYME) que sirva de base para el desarrollo de estudios empíricos futuros y particularmente que contribuyan con instituciones nacionales e internacionales para diseñar y promover políticas en apoyo y para mejorar la competitividad del sector. Asimismo, es importante tomar acciones con relación a los efectos generados por la COVID-19 que contribuyan a optimizar el nivel competitivo del sector y mejorar las estrategias para hacer frente a la actual o futuras pandemias.

La presente tesis por compendio está estructurada con el objetivo de analizar los conceptos principales que son objeto de estudio. En cuanto a la competitividad en el sector de la pequeña y mediana empresa, se consideró mantener la estructura habitual de un artículo científico para esta tesis, facilitando con ello la lectura y relacionando de forma paralela a los artículos científicos que la acompañan y que complementan la información presentada. En el capítulo de metodología, se detallan los diferentes métodos, fuentes de información primarias, secundarias, muestras utilizadas, así como las diferentes herramientas y softwares utilizados para la recopilación, tabulación y análisis de datos. En los capítulos de los resultados obtenidos, se presentan los resultados significativos ya publicados y que corresponden a los aportes que permitieron la discusión de estos, contribuyendo con ello en futuras investigaciones. Finalmente, por ser una tesis en la modalidad por compendio, se presentan las conclusiones fundamentales reveladas en cada uno de los artículos científicos publicados.

Así mismo en los anexos se incluyen los diplomas, cartas, reconocimientos recibidos y los enlaces en los cuales se puede acceder a dichos artículos.

Se espera que el esfuerzo realizado a través de esta tesis y de las investigaciones publicadas contribuya en futuros estudios y también en la toma de decisiones y permita mejorar la situación de competitividad de la PYME hondureña y del país en general.

**Palabras clave:** competitividad, PYME, agroindustria, COVID-19, gestión del conocimiento

\*\*\*

DEGT-UNAH

## ABSTRACT

As part of this thesis by compendium, the topic of competitiveness in Small and Medium Enterprises (SME) in Honduras is presented as a research transversal axis through a series of studies carried out and published. Basic topics were considered such as: the determinants of competitiveness, knowledge management and the effects caused by COVID-19 on the competitiveness of the SME, an important sector in the Honduran economy.

The importance of SME is evidenced through research, studies and positions of several authors and researchers worldwide. Likewise, the topic of competitiveness is of utmost importance for the Honduran SME sector as an alternative to contribute in areas of export and improvement in technology, its productive processes and also to face adverse situations such as the pandemic, which affects companies and society in general and forces them to look for new options and mechanisms to survive in a world of constant changes and challenges.

The first study presents the results in relation to the determinants of the competitive success of agroindustrial SMEs in Tegucigalpa, M.D.C. in Honduras. Through the results of this study, it was identified that the agroindustrial SME has quality products, good customer service and the preparation/training of personnel as the factors that have the greatest impact on its competitive success. The results obtained in the first study identified that, with regard to factors related to competitiveness, 86.67 % of the SMEs do not develop a strategic plan, 66.67 % indicate that they do not have production manuals for their processes and 70 % require information systems. The data obtained in this research contribute to the understanding of the determinants of competitiveness in this sector.

The second study corresponds to a quantitative, cross-sectional, correlational, empirical research, with a non-experimental design, since the variables were not manipulated. Its main objective was to analyze the situation of the competitiveness of small artisan enterprises in the

municipality of Valle de Ángeles, Francisco Morazán, in Honduras in March 2020, from the perspective of knowledge management. The relationship between competitiveness levels and knowledge management in this artisanal sector was established.

The results of this research are the product of the application of a structured survey to a sample of 30 craft business owners, who were randomly selected. It was possible to identify that 86.67 % of the small handicraft enterprises do not plan strategically to reach a competitive advantage, due to the low level of knowledge management. A total of 80 % indicated that they do not have assignments and responsibilities in the process of storing and maintaining knowledge. Likewise, 66.67 % indicated that they totally agree that the use of available knowledge is encouraged, but despite the above, only 50 % apply the knowledge to improve and innovate the work. With these data, Pearson's correlation test was applied to determine the correlation between the knowledge management variable and competitiveness, identifying the existence of a significant correlation between these variables by obtaining a result of 0.435 and, according to this statistic, the correlation of variables is significant at values of 0.05.

The third study corresponds to a quantitative, cross-sectional, empirical research with a non-experimental design, since the variables were not manipulated. Its main objective was to analyze the effects of COVID-19 on the determinants of competitiveness in the agroindustrial SME sector in the Sula Valley region of Honduras in the first semester of 2020. It is important to highlight that the study of competitiveness has been evolving, generating diverse theoretical bases and concepts that support it; it is also necessary to identify the consequences of how COVID-19 will impact this economic sector. This is an issue that should be given attention and priority, due to the uncertainty resulting from the effects of the current pandemic. It is important that researchers, consultants and managers dedicate time and effort to try to

understand, outline and project the future in order to develop the relevant strategies to successfully overcome this atypical situation.

According to the analysis of the results and the effects of COVID-19, 100 % of the companies surveyed state that their sales were lower in the period that the study was conducted compared to the period prior to the onset of the coronavirus crisis. A total of 50 % of the companies surveyed indicated that they have had to negotiate the suspension of their employees due to the COVID-19 pandemic. Likewise, 67 % of the companies surveyed stated that some of their personnel are working remotely as a measure in response to COVID-19. In addition, 40 % of the agribusiness SME companies stated that they have access to credit, and 100% indicated that they will require loans to recover from the COVID-19 crisis.

Faced with the current pandemic, the analysis of the determinants of competitiveness and the effects of the COVID-19 pandemic should be considered by all sectors and, in particular, the private sector associations, the government through the institutions that support SMEs and international organizations. This will make it possible to guide future strategies aimed at recovering the agroindustrial SME sector and, above all, improving its post-pandemic competitiveness.

It is important to emphasize that, in much of the work of this thesis, its objective was to generate information that is of interest to the public (government, international organizations supporting SMEs, unions and associations) and private sectors (business associations, SME managers and owners) that will serve as a basis for the development of future empirical studies and particularly to contribute with national and international institutions to design and promote policies to support and improve the competitiveness of the sector. Likewise, it is important to take actions in relation to the effects generated by COVID-19 that contribute to optimize the

competitive level of the sector and improve the strategies to face the current or future pandemics.

The present thesis by compendium is structured with the objective of analyzing the main concepts that are the object of study. Regarding competitiveness in the small and medium enterprise sector, it was considered to maintain the usual structure of a scientific article for this thesis, thus facilitating the reading and relating in parallel to the scientific articles that accompany it and complement the information presented. In the methodology chapter, the different methods, primary and secondary sources of information, samples used as well as the different tools and softwares used for data collection, tabulation and analysis are detailed. In the chapters on the obtained results, we present the significant results already published and that correspond to the contributions that allowed the discussion of these, thus contributing to future research. Finally, being a thesis in the compendium modality, the fundamental conclusions in each one of the published scientific articles are presented.

Likewise, the annexes include the diplomas, letters, acknowledgements received and the links where the articles can be accessed. It is hoped that the effort made through this thesis and the published research will contribute to future studies and also to decision making and will improve the competitiveness situation of Honduran SMEs and the country in general.

**Key words:** competitiveness, SMEs, agribusiness, COVID-19, knowledge management.

\*\*\*

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	7
1. MARCO TEÓRICO	10
1.1 IMPORTANCIA DEL SECTOR PYME PERSPECTIVA GLOBAL	10
1.2 SITUACIÓN DEL SECTOR PYME HONDURAS	15
1.3 COMPETITIVIDAD Y FACTORES DETERMINANTES	18
1.4 COMPETITIVIDAD SISTÉMICA	22
1.5 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	25
1.6 COMPETITIVIDAD EN LA PYME	32
2. METODOLOGÍAS EMPLEADAS	38
3. OBJETIVOS	47
3.1 Objetivo general	47
3.2 Objetivos específicos	47
4. RESUMEN GLOBAL DE LOS RESULTADOS	50
4. 1 RESULTADOS DEL ESTUDIO: MEDIR LOS FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS PYME AGROINDUSTRIAL DE TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN	50
4. 1.1 Análisis descriptivo de factores determinantes de éxito competitivo	51
4. 1.2 Análisis descriptivo de competitividad	52

4. 2 RESULTADOS DEL ESTUDIO: SITUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME) ARTESANAL EN VALLE DE ÁNGELES, DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	54
4. 2.1 Análisis de frecuencias	55
4. 2.2 Análisis descriptivo	56
4.2.3 Análisis descriptivo de la competitividad	60
4.2.4. Correlación de variables	62
4.3 RESULTADOS DEL ESTUDIO: REPERCUSIONES DE LA COVID-19 EN LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD EN LA PYME AGROINDUSTRIAL DEL VALLE DE SULA, EN EL PRIMER SEMESTRE 2020	63
4.3.1 Análisis previos de resultados varios sectores	63
4.3.2 Análisis descriptivo PYME agroindustrial Valle de Sula	67
4.3.3 Efectos de la COVID-19 en los factores determinantes de la competitividad de la PYME-agroindustrial Valle de Sula	69
5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	75
5.1 Importancia de la PYME en la economía	75
5.2 Competitividad y los factores determinantes del éxito	76
5.3 Competitividad empresarial	79
5.4 PYME Agroindustrial	80
5.5 La gestión del conocimiento en las PYME	82
5.6 La gestión del conocimiento y competitividad en las PYME	84

5.7 Correlación de variables gestión del conocimiento y competitividad en la PYME	866
5.8 Efectos de la COVID-19 en la competitividad de la PYME agroindustrial	88
6. CONCLUSIONES	91
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
8. ANEXOS	108

### ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Planteamientos teóricos históricos relacionados al estudio de competitividad.....	25
Cuadro 2: Principales factores de éxito competitivo.....	26
Cuadro 3: Indicadores de la competitividad empresarial.....	29
Cuadro 4: Mapa de competitividad.....	31
Cuadro 5: Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME agroindustrial.....	34
Cuadro 6: Estudios de factores de éxito competitivo en PYME.....	35
Cuadro 7: Objetivos de las investigaciones realizadas .....	48

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de PYME por rubro	50
Tabla 2: Distribución de PYME con respecto a cantidad de empleados	51
Tabla 3: Medición de factores determinantes de la competitividad PYME	52
Tabla 4: Factores del nivel de competitividad	53
Tabla 5: Distribución de PYME por rubro	55

Tabla 6: Distribución de PYME de acuerdo a cantidad de empleados	55
Tabla 7: Identificación del conocimiento	56
Tabla 8: Adquisición del conocimiento	57
Tabla 9: Almacenamiento del conocimiento	58
Tabla 10: Uso del conocimiento	59
Tabla 11: Factores de competitividad	61
Tabla 12: Tabla de correlación	62
Tabla 13: Necesidades de la empresa para hacer frente a la crisis de la COVID-19	73

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Ventas Micro-PYME Comparativo marzo-mayo 2020	64
Gráfico 2: Comportamiento de ventas frente a la crisis COVID-19 marzo-abril 2020	70
Gráfico 3 : Opciones de crédito frente a crisis COVID-19	71
Gráfico 4: Tiempo que podrá sobrevivir la empresa como efecto de la COVID-19	72
Gráfico 5: Cambios en el modelo de negocio frente a crisis de la COVID-19	74

## LISTADO DE SIGLAS

ANMPIH	Asociación Nacional de la Mediana y Pequeña Industria de Honduras
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CLACDS	Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible
COHEP	Consejo Hondureño de la Empresa Privada
CCIT	Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa
CCIC	Cámara de Comercio e Industrias de Cortés
CNC	Comisión Nacional de Competitividad
COVID-19	Coronavirus disease 2019
FEDECAMARAS	Federación de Cámaras de Industria y Comercio de Honduras
FEM	Foro económico Mundial
FIDE	Fundación para la Inversión y las Exportaciones
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
SAR	Servicio de Administración de Rentas
SEPLAN	Secretaría de Planificación y Cooperación Externa
SNV	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas actualmente cumplen un significativo rol en las economías de las sociedades del siglo XXI. Su importancia se manifiesta en su contribución de varias formas, por ejemplo, en su participación en el número total de empresas, en la generación de fuentes de empleo y, en algunos países, su participación e impacto en el Producto Interno Bruto (PIB) es fundamental. A pesar de este importante papel de las PYME en la economía, todavía existe un potencial y oportunidad para que su impacto sea más significativo en áreas de exportaciones, valor agregado, competitividad u otros.

En los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), aproximadamente el 60 % de la producción es generada por las PYME. El elevado aporte al empleo combinado con la baja contribución a la producción que caracteriza a las PYME en América Latina es reflejo de la estructura productiva heterogénea, la especialización en productos de bajo valor agregado y su reducida participación en las exportaciones (OCDE y CEPAL, 2013, p. 46 -70).

En el caso particular de Honduras, el recuento realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y la Asociación Nacional de la Mediana y Pequeña Industria de Honduras (ANMPIH) indicó que al cierre del año 2020, en el Servicio de Administración de Rentas (SAR) se encuentran registradas 250 mil PYME a nivel nacional. Según los datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Secretaría de Industria y Comercio (SIC), (2013) en Honduras, las pequeñas empresas tienen ventas de 700 mil a 2 millones de lempiras (equivalentes a US\$ 28,398 y US\$ 81,136<sup>1</sup>), y la cantidad de empleados directos está entre 5 y 10

---

<sup>1</sup> Factor de cambio Banco Central de Honduras un dólar igual 24.65 lempiras. 6 febrero 2020.

empleados. Con respecto a la mediana empresa, sus ventas están entre 2 y 20 millones de lempiras (equivalentes a US\$ 81,136 y US\$ 811,359) y cuentan entre 11 y 150 empleados (BID-SIC, 2013, P. 4, 5 y 6). Así mismo, el 89 % de la pequeña empresa y el 98 % de la mediana empresa están debidamente constituidas y con registros de operación; se identifica que entre más grande el tamaño hay mayor probabilidad que esté formalmente constituida.

En consideración a lo planteado, los ejes transversales de la presente tesis doctoral son el estudio de la PYME desde diferentes áreas de estudio (factores determinantes de la competitividad, gestión del conocimiento y efectos de la COVID-19 en la competitividad), actividad (agroindustria y producción artesanal) y ubicación (Tegucigalpa, Valle de Ángeles y el Valle de Sula en Honduras). El objetivo es conocer con mayor detalle la situación del sector desde diferentes ópticas debido a falta de estudios empíricos. Esta tesis está conformada por tres estudios empíricos con la finalidad de buscar los elementos que contribuyan a la PYME a mejorar su competitividad, crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

En el primer estudio se establecen los factores determinantes del éxito competitivo de la PYME agroindustrial en el caso particular de Tegucigalpa, M.D.C., considerando que el sector agroindustrial representa 45 % del Producto Interno Bruto (PIB) y 66 % de las exportaciones y es la actual apuesta productiva para el país. En dicho estudio se aplicó una entrevista estructurada a 30 representantes sectoriales. Entre los resultados más sobresalientes, las PYME agroindustriales que cuentan con productos de calidad, buen servicio al cliente y la preparación/formación del personal tienen una mayor probabilidad de tener éxito competitivo. Con relación al nivel de competitividad, un 86.67 % de las PYME no elabora plan estratégico, 66.67 % indica no contar con manuales de producción de sus procesos y 70 % requiere de sistemas de información.

Los datos obtenidos con relación a los factores determinantes de competitividad del sector son información útil y de interés para los gerentes/propietarios PYME; al mismo tiempo, se espera que estos datos sirvan de base para el desarrollo de estudios empírico-futuros y contribuyan con instituciones nacionales e internacionales para diseñar y promover estrategias y políticas que favorezcan a mejorar la competitividad del sector agroindustrial. Así mismo, con estos datos se contribuye con instituciones y organismos de fomento de la PYME para diseñar y promover estrategias y políticas que beneficien el crecimiento y competitividad del sector.

En el segundo estudio, el objetivo principal fue analizar la situación de la competitividad de la PYME artesanal en el municipio de Valle de Ángeles, Francisco Morazán, Honduras en el mes de marzo 2020, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. La población objeto de estudio estuvo constituida por 75 pequeñas y medianas empresas registradas en la Asociación de Artesanos de la comunidad de Valle de Ángeles. Se seleccionó una muestra de 30 PYME artesanales, utilizando el muestreo aleatorio simple. Para el tamaño de la muestra se utilizó el fundamento del teorema del límite central, el cual tiene una serie de propiedades de gran utilidad en el ámbito estadístico y probabilístico. Una de esas establece: si el tamaño de la muestra es suficientemente grande, la distribución de las medias muestrales seguirá aproximadamente una distribución normal y considera una muestra como grande cuando el tamaño de la misma es superior a treinta (30). Por tanto, si la muestra es superior a esta cantidad, la media muestral tendrá una función de distribución próxima a una normal. Esto se cumple independientemente de la forma de distribución con la cual se trabaja.

Con este enfoque metodológico, el objetivo fue obtener datos e información de fuentes primarias, a través de una encuesta que vinculaba los conceptos referentes a la pregunta de investigación, analizando los aspectos sobre la competitividad y su relación con la gestión del conocimiento. Con los datos recopilados se identificó el valor creado por las PYME a través de la transferencia tácita y explícita de conocimiento en la organización y en la conversión de dicho conocimiento para el cumplimiento de su estrategia y la relación con su nivel de competitividad.

Con el fin de realizar la medición de las variables, se utilizaron las escalas tipo Likert. Este tipo de escalas consiste en un conjunto de preguntas presentadas en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la respuesta de los encuestados. El cuestionario utilizado se dividió en tres partes: aspectos generales, competitividad y la gestión del conocimiento. Para la medición del nivel de competitividad de las PYME artesanal se tomaron los factores del Mapa de Competitividad desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual ha sido utilizado en el diagnóstico organizacional del sector de la pequeña y mediana empresa; “visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización” (Martínez y Álvarez, 2006, p. 22). Para analizar la información obtenida se organizó la misma a través de una base de datos en Microsoft Excel. Esta información fue depurada y codificada para luego ser exportada a un programa de análisis estadístico, en este caso, el SPSS 22.0.

Los resultados de esta investigación indican que un 86.67 % de la pequeña y mediana empresa artesanal no planifica estratégicamente para alcanzar una ventaja competitiva, debido al bajo nivel de gestión del conocimiento. Lo anterior es evidencia empírica que la gestión del conocimiento facilita el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Un 80 % indica no contar con asignaciones y responsabilidad en el proceso de almacenamiento y mantenimiento del

conocimiento. Así mismo, el 66.67 % indica estar totalmente de acuerdo que se incentiva el uso del conocimiento que está disponible, pero a pesar de lo anterior, solo un 50 % aplica el conocimiento para mejorar e innovar el trabajo.

Otro de los aspectos que se identificó en la presente investigación consistió en establecer si existía alguna relación entre la competitividad (variable dependiente) y la gestión del conocimiento (variable independiente) en las PYME artesanales de la comunidad de Valle de Ángeles. Con la herramienta estadística SPSS 22.0, se aplicó la prueba de correlación de Pearson y se determinó que existe una relación de 0.439 entre estas variables y que, para este estadístico, la correlación es significativa al nivel de 0.05. Se identificó que existe una correlación significativa entre la gestión del conocimiento con la competitividad. Se espera que estos resultados permitan la incorporación de estrategias para la adecuada gestión del conocimiento que contribuya a mejorar el nivel competitivo del sector PYME.

Finalmente, el tercer estudio corresponde a una investigación empírica de tipo cuantitativo, transversal, con un diseño no experimental. Su objetivo principal fue analizar los efectos en los factores determinantes de competitividad en el sector de la PYME agroindustrial a causa de la COVID-19, en la región del Valle de Sula en Honduras al I semestre 2020. La relevancia del estudio fue identificar las consecuencias de cómo la COVID-19 impacta negativamente en este sector económico, tema al que se debe dar atención y prioridad, debido a la situación de incertidumbre como consecuencia de los efectos de la actual pandemia. Es importante que investigadores, consultores y directivos dediquen tiempo y esfuerzos en entender, perfilar y proyectar el futuro, y elaborar las estrategias pertinentes que permitan superar con éxito esta situación atípica.

Según el análisis de los resultados y de los efectos de la pandemia por COVID-19, el 100 % de las empresas encuestadas manifestó que sus ventas fueron más bajas en el periodo en que se realizó el estudio comparado con el periodo anterior al inicio de la crisis de coronavirus. El 50 % de las empresas encuestadas expresó que han tenido que negociar la suspensión de sus empleados por la pandemia de la COVID-19. El 67 % de las empresas encuestadas reveló que parte de su personal está trabajando a distancia como medidas frente a la COVID-19. El 40 % de las empresas PYME agroindustrial indicó tener acceso a créditos y el 100 % expresó que requerirán de préstamos para recuperarse de la crisis ocasionada por la COVID-19.

Frente a la actual pandemia de la COVID-19, el análisis de los factores determinantes de competitividad y los efectos provocados por dicha pandemia deben ser considerados por todos los sectores y, en particular, los gremios del sector privado, el gobierno a través de las instituciones que apoyan este sector y los organismos internacionales. Esto permitirá conducir las futuras estrategias procurando recuperar al sector PYME agroindustrial y, sobre todo, mejorar su competitividad postpandemia.

\*\*\*

## JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones de orden económico deben asumir nuevos desafíos frente a una creciente complejidad y fuerte reto estratégico, de manera que es relevante avanzar y profundizar en el estudio de los factores que hacen competitivas a las empresas. Las organizaciones deben aprender a gestionar las oportunidades futuras y administrar las existentes, debido al entorno competitivo, complejo y desafiante creado por muchos factores, desde la globalización, el desarrollo tecnológico y la rápida difusión de nuevas tecnologías, hasta el desarrollo y la explotación del conocimiento.

Este nuevo entorno requiere que las organizaciones encuentren nuevas fuentes de ventaja competitiva y que participen en nuevas formas de competencia. Los modelos tradicionales de creación de estrategias se centran en el entorno externo, como lo planteado por Porter (2017):

la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva (p.31).

Así mismo, se analizan los productos, la posición en el mercado, las tendencias de la industria y los efectos de los factores del entorno global. Se presta poca atención a la búsqueda de habilidades y predisposiciones internas dentro de la organización.

El ambiente interno tiende a ser juzgado principalmente en términos de capacidad para satisfacer las oportunidades que surgen del entorno externo. Por otra parte, destaca la teoría de los recursos y capacidades, la cual se centra fundamentalmente en el análisis de cómo lograr y sostener en el tiempo la ventaja competitiva, pero desde una perspectiva interna (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Teece, 1980). Avanzando en estos planteamientos, los estudios de las capacidades dinámicas

(Eisenhardt y Martin, 2000) y de las competencias esenciales (Hamel y Prahalad, 1994) han resultado de gran importancia en el desarrollo del enfoque basado en recursos y capacidades.

En ese sentido, poder establecer los factores determinantes de la competitividad en las organizaciones requiere una comprensión clara de la naturaleza de la competencia, así como las dinámicas competitivas (Hulvej, 2008).

Los recursos ya no se analizan y evalúan solo en términos de la implementación de la estrategia elegida, sino que se convierten en un factor importante para decidir la elección real de la estrategia. En ese sentido, es importante conocer las principales teorías formuladas por diferentes autores que abordan los conceptos relacionados con las competencias centrales, término que surge en la década de los noventa por Prahalad y Hamel (1994), quienes en su propuesta las definen como:

Cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales (p. 82).

De conformidad a los párrafos anteriores, la competitividad tiene una postura desde el análisis de aspectos externos y otros autores, como Prahalad y Hamel (1990), presentan un enfoque a los aspectos internos de las organizaciones, los cuales constituyen el motor que impulsa el éxito competitivo.

Al realizar la revisión desde un punto de vista documental, se identifica que la búsqueda de la competitividad es una actitud de la modernidad que impulsa a los actores económicos a buscar diferencias para generar competencias, pero una cosa es la competencia con su referente, con homogeneidad, y otra cosa es ser competitivo, con diferenciadores en todo sentido (marcas, innovación y secretos industriales). A esta discusión se le suman los aspectos teóricos de la competitividad internacional de la Escuela de Harvard, el Foro Económico Mundial y la Escuela

de Negocios IMD; la competitividad sistémica del Instituto Alemán de Desarrollo; y la competitividad regional y los relaciona con la territorialidad desde la nueva geografía económica.

El Centro de Estudios de Competitividad y Mercado (CENTRUM) (2011), resume que la competitividad presenta una dificultad intrínseca en su definición: es un concepto que se ha vuelto moneda común y su uso es extendido, por lo tanto, adolece de los males que conceptos tan populares sufren; su significado termina por diluirse en las definiciones y obras de una infinidad de autores. A manera de ejemplo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2005) lista 17 definiciones de la competitividad de las naciones. Todo lo anterior se consideró como parte de los aspectos teóricos para la presente tesis doctoral, la cual tiene como ejes de investigación central la competitividad de las PYME en sectores agroindustriales y artesanales.

Otro aspecto que se consideró es que el sector PYME conforma una porción muy importante en el desarrollo y crecimiento de la actividad económica en los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo. En este sentido, la presente tesis doctoral permite conocer los factores determinantes de la competitividad en la PYME, analizar dichos factores desde la gestión del conocimiento y establecer la situación de las PYME agroindustrial y los efectos de la COVID-19 en los factores de competitividad de dicho sector.

.\*\*\*

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1 IMPORTANCIA DEL SECTOR PYME PERSPECTIVA GLOBAL

Al igual que el concepto de la competitividad, tratar de hacer una definición o caracterización única para el concepto PYME se vuelve algo complejo y no fácil de universalizar. La definición de PYME dependerá de su contexto histórico, de su ubicación geográfica, inclusive de aspectos cualitativos (mercado, producto y tecnología) y cuantitativos (número de empleados, ventas e inversión). Al igual que las propias definiciones de PYME adoptadas en cada país en el mundo, esa misma heterogeneidad para definir el sector lo padece Latinoamérica; algunos países de la región toman en cuenta aspectos como empleo, ventas y activos, mientras que otros lo definen a través de una legislación, como es el caso de Colombia, a través de la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), o como lo establece Saavedra et al. (2008) **que** lo resume de la forma siguiente:

No existe un índice único que caracterice la dimensión de la empresa de manera adecuada. Suele manejarse un extenso espectro de variables: a) El número de trabajadores que emplean. b) Tipo de producto. c) Tamaño de mercado. d) Inversión en bienes de producción por persona ocupada. e) El volumen de producción o de ventas. f) Valor de producción o de ventas. g) Trabajo personal de socios o directores. h) Separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa. i) Ubicación o localización. j) Nivel de tecnología de producción. k) Orientación de mercados. l) El valor del capital invertido. m) El consumo de energía (p. 123).

De conformidad a esta situación, es difícil llegar a un criterio o criterios únicos que permitan definir qué es una PYME. Por lo anterior, para efectos de las definiciones en el caso de la presente tesis, se tomará lo establecido en el artículo 3 de la Ley para el Fomento y Desarrollo

de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en el diario oficial La Gaceta número 31,811 de fecha 14 de enero de 2009. La Gaceta (2009) lo define de la forma siguiente: **pequeña empresa**; aquellas con una mejor combinación de factores productivos y posicionamiento comercial, con una organización empresarial más definida y mayor formalización en su gestión registro, cuenta con un mínimo de 11 empleados y un máximo de 50 empleados. **Mediana empresa**; disponen de mayor inversión de activos, presentan una adecuada relación en cuanto a su capital de trabajo, clara división interna, formalidad en sus registros contables y administrativos con un mínimo de 51 empleados y un máximo de 150 empleados remunerados (p.3).

Otro aspecto para considerar con relación a la PYME es que, en la última década, ha cobrado gran importancia a nivel mundial; de ahí que se hayan realizado diversos estudios sobre este sector empresarial y su relación con la economía particular de cada país y región del mundo (Valdés y Sánchez, 2012, p. 128). Agregado a lo anterior, el difícil entorno económico plantea grandes retos a las PYME a nivel mundial. Estas tienen el desafío de la generación de una ventaja competitiva como un elemento fundamental para su permanencia en los mercados, lo que conlleva a la búsqueda de estrategias que les permitan sobrevivir y adaptarse a este entorno cambiante mediante la identificación y aprovechamiento de los recursos y capacidades generadoras de valor.

Tradicionalmente se ha visto a las PYME como la variante dominante en número dentro del sector empresarial, aunque no necesariamente la más exitosa. Aunque resulta muy difícil encontrar información precisa al respecto, las estimaciones sugieren que más del 95 % de las empresas en el mundo son PYME, generando más del 60 % del empleo en el sector privado (Ayyagari et al., 2011).

Japón tiene la mayor proporción de PYME entre los países de la OCDE; un 99 % de sus empresas se clasifican en este rubro. En el caso de la India, en el año 2008 se contabilizaron 13 millones de empresas PYME. Según datos de The Economist Intelligence Unit (EIU), las autoridades de Sudáfrica computan el 91 % de las entidades de empleo formal como PYME (Abor y Quartey, 2010). En el caso de América Latina, la pequeña y mediana empresa es un componente fundamental del tejido empresarial. Su importancia se manifiesta de varias formas en la región, tales como su participación en el número total de empresas o en la creación de empleos y en algunos países llega a extenderse a la participación en el Producto Interno Bruto (PIB). En los países miembros de la OCDE, aproximadamente el 60 % de la producción es generada por las PYME. El elevado aporte al empleo combinado con el bajo aporte a la producción que caracteriza a las PYME en América Latina es reflejo de la estructura productiva heterogénea, la especialización en productos de bajo valor agregado y su reducida participación en las exportaciones (OCDE y CEPAL, 2013).

A pesar que las PYME en la región cuentan con productos de bajo valor agregado y reducida participación en las exportaciones, no se puede desconocer que dicho sector es dominante en todos los países del continente, representan más de un 95 % de los negocios existentes en el mundo y cuentan con algunas ventajas competitivas con respecto a las grandes empresas, debido a su menor tamaño y facilidad de adaptarse a los cambios en la economía y patrones de la demanda (González, 2013). Además de ser dominantes, las PYME son parte fundamental en la creación de empleo en América Latina, ya que gran parte de este es generado gracias a ellas, así como su contribución al crecimiento económico (Vázquez, 2014). Leyva et al. (2018) manifiestan que las PYME han sido objeto de numerosas investigaciones con el propósito de identificar factores que le permitan obtener mejores resultados y ser competitivas en el mercado.

El desafío para las PYME es relevante, ya que han tenido que adaptarse, en la medida de sus posibilidades, al nuevo modelo económico de mediados de los ochenta y a las nuevas reglas del juego de un entorno más competitivo y abierto. El desarrollo tecnológico reciente ofrece en este nuevo contexto ciertas oportunidades que conlleva a un ajuste rápido a distintas escalas y cambios en la especificidad de la demanda para que las empresas de tamaño pequeño se vuelvan competitivas incluso frente a las empresas de gran tamaño o trabajen en colaboración con ellas.

Por otra parte, según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2001), a partir de 1992, la OCDE ha realizado diversos estudios para sistematizar los enfoques de competitividad, y los ha resumido en un concepto integral de “competitividad estructural”. La define como el resultado de la gestión exitosa de las empresas, pero también toma en cuenta la fortaleza y eficiencia de la estructura productiva nacional, las tendencias a largo plazo en la tasa y estructura de la inversión, la infraestructura técnica y otros factores determinantes de las externalidades sobre las que las empresas se apoyan. Se distinguen tres factores:

- a) la innovación como elemento constitutivo central del desarrollo económico,
- b) la capacidad de innovación de una organización industrial, situada fuera de las teorías tayloristas de desarrollar capacidades propias de aprendizaje, y
- c) el papel de las redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones, para fomentar las capacidades de innovación (p. 5).

Si bien el concepto ha resultado útil para muchos países desarrollados, adolece de limitaciones para muchas naciones en desarrollo, especialmente de América Latina. La necesidad de formular e implementar estrategias locales y regionales de desarrollo económico es indispensable y pertinente; se observa la inexistencia o insuficiencia del entorno empresarial eficaz al que hace referencia la competitividad estructural.

Uno de los mayores obstáculos para el incremento en la competitividad de las PYME latinoamericanas es el hecho de estar aisladas y actuar solas, desvinculadas de sus homólogas y de su mismo sector. Esta situación las hace muy vulnerables al entorno económico actual de globalización y cambio tecnológico y les resta representatividad y poder de negociación. En general, las PYME están inmersas en un círculo vicioso de baja productividad de la mano de obra, bajos ingresos y escasa capacidad de reinversión productiva, que impide que este sector se inserte competitivamente en el proceso de globalización y cambio tecnológico (Naciones Unidas-CEPAL, 2001).

Según CEPAL (2001), la PYME en Centroamérica no ha podido jugar un papel decisivo en la difusión tecnológica y en el desarrollo industrial de estos países, ni competir en el ámbito internacional como parte de redes dinámicas de producción. Además, por asimetrías de información, mal funcionamiento del mercado de capitales y falta de acceso de servicios de asistencia técnica, la PYME experimenta en la actualidad enormes dificultades para adaptarse a un entorno más competitivo y cambiante.

Esta situación se evidencia en las altas tasas de mortalidad de empresas y en la ruptura de cadenas productivas, elementos clave de la competitividad sistémica de los países centroamericanos. Por otra parte, es de sobra conocido el hecho de que la importancia de las PYME en los países de la región se deriva principalmente de su alta participación en la creación de empleos, de la gran cantidad de empresas que se aglomeran bajo este término, de su contribución al sistema productivo y de su influencia en la competitividad sistémica de sectores con relaciones productivas entre empresas grandes y pequeñas.

Si bien la globalización ha impuesto mayor presión sobre la competitividad de las empresas y especialmente sobre las PYME, también ofrece una gama muy diversa de nuevas formas de

organización industrial y de estrategias empresariales. Se sugiere que las redes empresariales, mediante procesos de integración vertical (subcontratación) y horizontal (clústers), pueden ofrecer mejores oportunidades de desarrollo para el sector.

## 1.2 SITUACIÓN DEL SECTOR PYME EN HONDURAS

De conformidad a los datos del BID-SIC (2013), en Honduras existen 590,437 Micros, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYME) que generan 1.17 millones de empleos directos (incluye autoempleos). La cantidad de empleos directos en la pequeña empresa es de entre 5 y 10 empleados y en el caso de la mediana empresa cuentan con entre 11 y 150 empleados.

Otro dato importante radica en que más del 50 % de los dueños o socios oscilan en una edad promedio de 45 a 47 años, con un promedio de 10 años de estudio y un 43 % de los dueños de este tipo de empresas anteriormente trabajaron en un negocio similar al que actualmente poseen. El estudio establece que solo un 1 % de los dueños/socios tienen una edad de 20 o menos años (BID-SIC, 2013).

Así mismo el 89 % de la pequeña empresa y el 98 % de la mediana empresa están debidamente constituidas y con registros de operación. Se ha identificado que entre más grande el tamaño de la empresa, hay mayor probabilidad que esté formalmente constituida. De los estudios revisados se identificó que existen varias limitaciones para la caracterización de la PYME hondureña, así como la ausencia de estadísticas. El aporte de este sector a la economía del país se puede sintetizar en los aspectos que señalan los estudios del Banco Mundial con relación a la contribución en la generación de empleo, su contribución al Producto Interno Bruto, al crecimiento de la productividad, dinamismo económico y como fuente de iniciativa empresarial y gobernabilidad democrática. Entre las principales problemáticas del sector se encuentran las siguientes:

- a) Legalidad: Un porcentaje bastante amplio carece de legalidad parcial o total, lo que trae como consecuencia la exclusión de seguridad social, comercial y laboral,
- b) Aspecto financiero: La MIPYME tiene acceso muy limitado a los productos financieros,
- c) Respuesta del Mercado: enfrenta obstáculos que le impiden un posicionamiento estable en el mercado nacional e internacional,
- d) Incorporación de Tecnología al Proceso Productivo,
- e) Calidad de los Recursos Humanos,
- f) Administración y Desarrollo.

Debido a esta situación, el Congreso Nacional de la República de Honduras, en el año 2009, aprobó la Ley para El Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la MIPYME, cuyo objetivo general es mejorar la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas hondureñas, a través del diseño de los lineamientos generales y de los instrumentos y mecanismo que le permitan a dichas empresas actuar en igualdad de condiciones, respecto a empresas de mayor tamaño y, de esta forma, aprovechar todas las oportunidades que les otorga el mercado nacional y la apertura del mercado internacional. En dicha ley, en sus considerandos, se establece:

de conformidad a los resultados de los estudios de investigación efectuados, existe en el país una limitada oferta de servicios de desarrollo empresarial, en términos de calidad, cantidad y pertinencias. También existe un limitado sistema de información sobre la actividad de este sector, circunstancia que afecta el apropiado desarrollo (Diario Oficial la Gaceta, 2009, p.3).

A pesar de las diferentes iniciativas e intervenciones de apoyo a la pequeña y mediana empresa en Honduras, se ha llegado a la conclusión que el apoyo a estas empresas no está claramente vinculado a un marco de políticas de desarrollo del país en general y a la competitividad del sector empresarial en particular. Los programas de apoyo se han caracterizado por su aislamiento de las políticas económicas y productivas y de la gran empresa. Además, existe una orientación hacia la problemática a nivel de las empresas, su planta, sus recursos humanos y financieros, entre otros, y no existe atención oportuna para el entorno institucional, el funcionamiento de los mercados y el marco político (CEPAL, 2002). El análisis de la competitividad de la PYME hasta ahora se ha ubicado en las esferas políticas e institucionales, sin tomar en cuenta el factor interno de la competitividad de las PYME. Es decir, la competitividad de una empresa no solo se determina por su entorno político e institucional, sino también por su capacidad empresarial propia.

Esta caracterización contribuye a una competitividad limitada del empresario hondureño. Esto confirma que solamente un entorno institucional y político estimulante no promueve la competitividad de la PYME, sino también indica que la competitividad está afectada por el nivel de desarrollo de las capacidades corporativas de los empresarios y por las condiciones internas (de trabajo físico, de relaciones formales y sociales) de las empresas. La deficiente calidad de los recursos humanos más su deficiente gestión colectiva son los factores de carácter micro que impiden el crecimiento de la PYME. Resulta en bajos valores agregados en la producción, debido a, entre otros, sus deficientes niveles tecnológicos, la falta de capacitación de los recursos humanos y la escasa formación de capital y el acceso a financiamiento (CEPAL, 2002).

El índice de competitividad global, propuesto por el World Economic Forum (2018), mide cómo utiliza un país los recursos de los que dispone y su capacidad para proveer a sus habitantes

de un alto nivel de prosperidad. Analiza la prosperidad económica del país a través de las siguientes doce (12) variables: instituciones, infraestructuras, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y formación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación en materia de negocios e innovación. Según este índice de competitividad, Honduras en el año 2007 ocupó el puesto 90, en el 2015 se ubicó en la posición 100, en el 2017 se situó en la posición 96 y en el año 2019 alcanzó el lugar 101 de un total de 140 países. Con lo anterior se evidencia un retroceso en dicho índice, lo cual pone en manifiesto que su nivel de competitividad mundial, además de ser deficiente, no presenta mejoría en los últimos años. Por otra parte, CEPAL (2003) indica que:

el nivel gerencial de los propietarios de la micro, pequeña e incluyendo la mediana empresa, se caracteriza por habilidades muy limitadas, la propiedad es individual o familiar, así mismo el nivel educativo de los empresarios y de sus empleados es generalmente bajo, con poco conocimiento general de finanzas, mercadeo, relaciones humanas, trámites, transacciones comerciales y además, entre ellos no existe mucho interés de capacitarse, particularmente en el área de gestión empresarial (p. 18).

### **1.3 COMPETITIVIDAD Y FACTORES DETERMINANTES**

Se puede afirmar que el planteamiento teórico-metodológico de la competitividad no es reciente, por el contrario, ha evolucionado a lo largo de los cambios ocurridos en el ámbito económico, político, social, cultural, entre otros. Lo anterior ha permitido que a medida que aumenta la complejidad de las nuevas formas de organización industrial, los principios teóricos sobre la competitividad adquieren vigencia y mayor valor estratégico, que busca contribuir a un crecimiento económico sostenido de los países del tercer mundo (Labarca, 2007).

Según Parody et al. (2016), la competitividad es un término multidimensional que no posee una definición específica, debido a los diferentes niveles y factores cualitativos y cuantitativos que intervienen en su determinación; así mismo comprende la existencia de diversos enfoques de análisis e indicadores para su medición. La competitividad se podrá entender como un concepto dinámico, complementado por la innovación y la búsqueda de estrategias organizacionales diferenciadas, las cuales se interrelacionan e influyen directamente con el uso óptimo de las capacidades para transformar insumos. La competitividad debe interpretarse como un signo de éxito en el mercado de una empresa debido al emprendimiento formado por la innovación. El factor que determina la presencia de competitividad es la innovación, debido a la cual es posible expandir la oferta de mercado, mejorar y aumentar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, mantener personal calificado y su alta productividad y garantizar la satisfacción del cliente (Drucker, 1985).

De conformidad a los estudios del Consorcio de Investigación Económica y Social (2010), la literatura de la competitividad es variada. Entre las principales definiciones, Michael Porter orientó el tema sobre las mesas de discusión a nivel internacional con obras como “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia” y conceptos como el análisis de la cadena de valor de la empresa. Este autor desarrolló el concepto de cadena de valor para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y, con ello, obtener ventajas competitivas. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo para lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional basada en la cooperación (Drucker, 1985).

El International Institute for Management Development (IMD) define competitividad como la capacidad que tiene un país o una empresa para, proporcionalmente, generar más riqueza

que sus competidores en mercados internacionales. La OCDE (1996), por su parte, define la competitividad como “el grado en el cual un país, bajo condiciones de mercado libres y justas, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, incrementando en forma sostenida los ingresos reales de su población” (p. 20).

Según el Harvard Institute for Strategy and Competitiveness, la prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la que puede producir bienes y servicios. Dussel (2001) define la competitividad como “el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda” (p. 11). Mientras que Porter (2017) sostiene que la competitividad de una nación se debe a que sus empresas son altamente productivas gracias al uso eficiente de sus recursos humanos, naturales y de capital. La CEPAL (1993) considera que, en términos simples, la competitividad podría definirse como la capacidad de ocupar los espacios más dinámicos del mercado en proporciones cada vez mayores. En la propuesta de transformación productiva, dicho concepto incluye las nociones de sustentabilidad y equidad, lo que implica que el uso de los recursos no debería perjudicar el patrimonio natural ni subvalorar la contribución efectiva de la mano de obra (p. 169).

De acuerdo con Bowman y Faulkner (1996), se distingue entre la competitividad básica, que incluye procesos y sistemas debido a los cuales una empresa puede convertirse en líder en su comercio, y la competitividad clave, resultante del hecho de que una empresa posee habilidades debido a las cuales obtendrá una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

De conformidad a todas estas concepciones sobre competitividad, Piatkowski (2012) señala que el término competitividad no tiene una definición uniforme en la literatura. Existe una comprensión razonablemente clara y directa de la noción de competitividad basada en la capacidad

de las empresas para competir, crecer y ser rentable, por lo que la competitividad reside en la capacidad de las empresas para producir de manera consistente y rentable productos que cumplan con los requisitos de un mercado abierto en términos de precio, calidad, entre otros. Saavedra y Milla (2012, p. 16) comentan que el término competitividad no posee una definición específica. Existe una falta de consenso para definirla conceptualmente, debido a la amplitud de su significado, que puede abarcar desde el nivel de la empresa, sector, nación y ámbito supranacional; así como, por la naturaleza cualitativa y cuantitativa de sus factores carece de límites precisos en el nivel de análisis y en las diversas metodologías de medición.

Para el World Economic Forum (2018), el concepto de competitividad es “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. El incremento en dicha productividad permitirá que el nivel de ingresos de un país aumente, logrando a su vez, prosperidad para los ciudadanos mediante un incremento en los niveles de calidad de vida.

De conformidad a los diferentes conceptos y definiciones sobre competitividad, se observa que la búsqueda de la competitividad es particularmente una actitud de la modernidad, que impulsa a los actores económicos a buscar diferencias para generar competencias, pero una cosa es la competencia con su referente, con homogeneidad, y otra cosa es ser competitivo, con diferenciadores en todo sentido (marcas, innovación, secretos industriales entre otros). A esta discusión se le suman los aspectos teóricos de la competitividad internacional de la Escuela de Harvard, el Foro Económico Mundial y la Escuela de Negocios IMD y la competitividad sistémica del Instituto Alemán de desarrollo.

CENTRUM (2011) resume que la competitividad presenta una dificultad intrínseca en su definición. Es un concepto que se ha vuelto moneda común y su uso es extendido, por lo tanto,

adolece de los males que conceptos tan populares sufren: su significado termina por diluirse en las definiciones y obras de una infinidad de autores. A manera de ejemplo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) lista 17 definiciones de la competitividad de las naciones. Actualmente el concepto de competitividad ha adquirido una gran presencia en la literatura, tanto internacional como a escala local. Al momento de analizar el progreso económico, tanto de países como de empresas, reconoce que el nivel de competitividad internacional de un país se relaciona estrechamente con empresas altamente productivas que aprovechan las ventajas competitivas que genera el país por medio de sus instituciones, políticas, infraestructura y cultura.

#### **1.4 COMPETITIVIDAD SISTÉMICA**

De acuerdo con Morales y Castellanos (2007, p. 33), últimamente en la región latinoamericana ha crecido el interés por adoptar esquemas integrales que permitan entender y propiciar un desarrollo dinámico de los aspectos que afectan la competitividad. Algunos países han adaptado el modelo de competitividad sistémica de acuerdo con un enfoque particular, al tener en cuenta las especificidades de cada sector a través de la ponderación diferenciada y dando mayor importancia a los aspectos que se consideran estratégicos.

Con relación a la competitividad sistémica, Esser et al. (1996, p. 40) establecen un marco de referencia, tanto para los países industrializados como para los que están en vías de desarrollo, y tiene como premisa “la integración social, exigiendo reformas económicas y un proyecto de transformación de la sociedad.” Messner, citado en Saavedra y Milla (2012, p. 21), incluye cuatro niveles analíticos distintos: meta, macro, meso y micro. En el nivel meta se estudian los factores como la capacidad de una sociedad en términos de integración y estrategia, así como consenso con relación a una orientación al mercado. El nivel meso examina la formación de un entorno con la capacidad de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel de la empresa, tales como la fusión de los elementos que forman parte de la economía industrial, de

la teoría de la innovación y de la sociología industrial. El nivel macro hace referencia a la estabilización del contexto macroeconómico apoyándose en las reformas de las políticas fiscal y presupuestaria, así como de la monetaria y cambiaria. El aspecto micro se refiere propiamente a los factores internos de cada empresa que le permiten ser competitiva.

Labarca (2007, p.161) manifiesta que la competitividad se mide por el nivel de vida alcanzado y su crecimiento, el nivel y el crecimiento de la productividad agregada y la capacidad de las empresas nacionales para aumentar su penetración en los mercados mundiales a través de exportaciones o inversiones extranjeras directas. En este sentido, Suñol (2006) argumenta que el éxito de las empresas competitivas a escala internacional viene precedido de una prolongada estabilidad macroeconómica en el país de origen. Esto, a su vez, permite crear un ambiente macroeconómico competitivo gracias a “la disponibilidad de recursos físicos, naturales, institucionales y humanos”, los cuales, al ser bien administrados a largo plazo, son catalizadores bajo los cuales las empresas pueden competir globalmente.

En el nivel microeconómico se ha generado un mejoramiento continuo de las empresas y las cadenas de producción. Con ello, se han producido externalidades positivas y se ha generado un entorno en el que las empresas desarrollan cuatro factores necesarios para alcanzar la competitividad: eficiencia en costos, calidad, diversidad de productos y capacidad de respuesta. Para lograrlo se han realizado cambios en organización de la producción, desarrollo de producto y organización de la cadena de valor (García, 2006, p. 41).

Como apunta Ferrer (2005, p. 150), la competitividad no surge al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. La competitividad es el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de una sociedad.

En términos de enfoque sistémico, la competitividad empresarial depende de la interacción entre los elementos del nivel micro con aquellos del nivel meso, macro y meta. Asimismo, se requiere que las empresas alcancen un alto nivel de productividad, calidad, flexibilidad y agilidad, que les permita sostener una ventaja competitiva estratégica y generar redes empresariales para acelerar los procesos de aprendizaje colectivo (Saavedra y Milla, 2012, p. 28). Así mismo, el éxito de una organización radica en parte de las estrategias y políticas en favor de su competitividad, las cuales deben ser de uso frecuente; además es indispensable que se incorporen mejoras en los procesos e innovaciones para mantenerse por encima de la competencia en el sector al que pertenece la organización.

Todo este tipo de acciones coadyuvarán en el nivel de competitividad de la empresa (Aragón y Rubio, 2005; Berumen, 2006; Estrada et al., 2009). En resumen y con relación a los aspectos teóricos de la competitividad, concepto que debido a su amplitud puede ser abordado desde una perspectiva económica, política, social, Hamel y Prahalad (1994) señalan que “la competitividad despierta un interés floreciente en grupos: los políticos pretenden mejorarla, los legisladores debaten sobre ella, los editores publican sobre ella, los consultores viven de implantarla, y los economistas intentan explicarla y medirla”. A continuación, se resumen en el Cuadro 1 otras definiciones como parte del amplio e histórico abordaje sobre la competitividad.

**Cuadro 1: Planteamientos teóricos históricos relacionados al estudio de competitividad**

Autor	Concepto
<b>Adam Smith (1776)</b>	Presentó el primer argumento moderno sobre la competitividad, al cuestionar la idea mercantilista de que el secreto de la superioridad de un país estaba en el control de la economía y la maximización de sus reservas en oro y plata. Smith celebraba los beneficios de la competencia para lograr la maximización de la eficiencia y como consecuencia mejorar el bienestar.
<b>David Ricardo (1817)</b>	Su teoría sobre comercio internacional delinea los contornos para estudiar la competitividad, más precisamente la teoría de principios del siglo XIX sobre las ventajas comparativas reconociendo que las fuerzas del mercado asignan los recursos de una nación a aquellos sectores donde sea relativamente más productiva.
<b>J.S. Mill (1910)</b>	Indicó que la teoría Ricardiana no permite explicar cómo se establecen los precios relativos internacionales (es decir, los términos de intercambios), ya que en ella no aparece el papel de las demandas nacional y extranjera. Este espacio fue llenado por Mill con su teoría de los “valores internacionales” y de la “demanda recíproca”.
<b>Porter (1990)</b>	Señaló que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.
<b>Enright (1994)</b>	Indicó que la competitividad de una empresa es su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores.
<b>Ivancevich y Lorenzi (1997)</b>	Señalaron que la competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos.
<b>Camison (1997)</b>	Estableció que es la capacidad de una empresa para que, a través de una gestión eficiente en el uso de los recursos disponibles (internos y externos a la organización) y del desarrollo de determinadas estrategias, pueda configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa de mercado.
<b>CEPAL (2011)</b>	Establece que es un tema prioritario para los países y organizaciones a nivel mundial, también es objeto de estudio de instituciones académicas, y preocupación de inversionistas y empresarios.

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica.

## 1.5 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

De conformidad a las diversas definiciones de competitividad presentadas en las líneas previas, se identifica la denominada competitividad empresarial. De igual manera que en el punto anterior, existe la imposibilidad de establecer una sola concepción; sin embargo, las definiciones vertidas por diversos autores tienden a desagregar el tema de la competitividad internacional y focalizarlo al plano nacional-local al interpretar que la competitividad empresarial es una parte

integrante de la competitividad de los países, y por tanto, no son excluyentes. Al respecto, Abdel y Romo (2004, p. 9) enfatizan que:

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) en relación con los de sus rivales en un mercado específico.

Por otra parte, el trabajo de Rubio y Aragón (2002) acopia los factores de éxito competitivo más referenciados en la literatura, todos ellos encuadrados dentro del denominado efecto empresa. Se resumen en el Cuadro 2.

**Cuadro 2: Principales factores de éxito competitivo**

Factores	Autores
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de recursos humanos y capacitación de Personal</li> <li>✓ Capacidades directivas</li> <li>✓ Capacidades de marketing</li> <li>✓ Calidad</li> <li>✓ Innovación</li> <li>✓ Recursos tecnológicos</li> <li>✓ Sistemas de información</li> <li>✓ Adecuada gestión financiera</li> <li>✓ Valores culturales</li> <li>✓ Estructura organizativa</li> <li>✓ Know How</li> </ul>	Clifford y Cavanagh, 1985; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Acar, 1993; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Álvarez y García, 1996; Puig, 1996; Camisón, 1997; Gadenne, 1998; Lin, 1998; Camelo et al., 1999; European Foundation for Quality Management, 2000; Llopis, 2000; Monfort, 2000; Warren y Hutchinson, 2000; Donrrosoro et al., 2001
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El mantenimiento de buenos estándares financieros a través de una adecuada gestión financiera</li> </ul>	Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Acar, 1993; Yusuf, 1995; Álvarez y García, 1996; Gadenne, 1998; Warren y Hutchinson, 2000
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La existencia de fuertes valores culturales compartidos por todos los individuos que forman la empresa</li> </ul>	Clifford y Cavanagh, 1989; Viedma, 1992; Álvarez y García, 1996; Llopis, 2000; Donrrosoro et al., 2001
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La estructura organizativa</li> </ul>	Clifford y Cavanagh, 1989; Viedma, 1992; Llopis, 2000; Donrrosoro et al., 2001
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los sistemas de información</li> </ul>	Viedma, 1992; Llopis, 2000; Donrrosoro et al., 2001

Fuente: Elaborado con información de Rubio y Aragón (2002, p 52).

El éxito empresarial descansa en la capacidad organizativa de anticiparse y reaccionar a las exigencias de los mercados. Un factor clave de dicho éxito es la flexibilidad, entendida como la capacidad del empresario de adaptarse de manera rápida a los cambios que demanda el mercado (Flores & González, 2009, p. 11). Para Suñol (2006, p. 184), es imprescindible la creación de competitividad sistémica, la cual se basa en tres pilares: a) el desarrollo de sistemas de innovación que aceleren la acumulación de capacidad tecnológica, b) el apoyo a la diversificación y la creación de encadenamientos productivos, y c) la provisión de servicios de infraestructura de calidad. Asimismo, establece que, en el entorno de la empresa, se conjugan gran cantidad de factores que inciden directa o indirectamente en el nivel de competitividad de la empresa, como son el nivel educativo, la infraestructura, la sofisticación del mercado de productos, la cultura empresarial, la eficiencia de las instituciones y el medio ambiente, por mencionar algunos.

Berumen (2006) agrupa los determinantes de la competitividad de la empresa en dos tipos. Los primeros son los relacionados con los precios y los costos, mientras que los segundos están relacionados con la calidad de los productos y la incorporación de mejoras tecnológicas en los procesos. Como consecuencia de todo lo anterior, se han generado diferentes líneas de investigación y teorías de carácter económico que han tratado de identificar el origen de la competitividad o de definir los factores de éxito competitivo. Sin embargo, de acuerdo con Galán y Vecino (1997), es posible apreciar cierto consenso entre los investigadores al señalar que la competitividad de la empresa viene condicionada o determinada por tres tipos de factores o fuentes: los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa (efecto empresa).

En ese orden de ideas, Claver (2002) realiza una revisión de los trabajos previos que han tratado de analizar la importancia relativa del conjunto de factores industriales (efecto industria) frente al conjunto de las características internas de las empresas (efecto empresa) en la determinación de la rentabilidad empresarial. Concluye que la mayor parte de las investigaciones previas más recientes indica que el efecto empresa tiene una mayor importancia relativa que el efecto sector.

Pero, tal y como indica Aguirre (2006), aun reconociendo la incidencia de estos tres grupos de factores en la competitividad empresarial, no se puede afirmar concluyentemente cuál es la importancia relativa en el éxito empresarial de cada una de estas tres fuentes de competitividad. Con relación a esta temática, merece una especial mención el trabajo de Camisón (1997) quien considera los conceptos de competitividad y éxito empresariales como equivalentes y propone unificar ambos en el concepto de éxito competitivo. Este autor define una serie de indicadores de competitividad referentes a siete áreas vinculadas con el mencionado efecto empresa: dirección, organización y recursos humanos, marketing, calidad, tecnología e innovación, producción, financiación y costes. Por su parte, Saavedra (2012, p.102), al referirse a los indicadores de la competitividad empresarial, manifiesta que varios autores del tema han intentado generar modelos o metodologías a fin de determinar la competitividad en las empresas. Dichos indicadores se resumen en el Cuadro 3.

**Cuadro 3: Indicadores de la competitividad empresarial**

Indicador/ Autores	BID	Martínez et al. (2009)	Rubio y Aragón (2008)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	Quiroga (2003)	Esser et al. (1996)	OCDE (1992)
Indicadores externos		X			X	X	X	
Tecnología	X	X	X	X	X	X	X	
Innovación								
Mercadotecnia	X		X	X	X		X	X
Recursos humanos	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidades directivas	X	X	X			X	X	
Recursos financieros	X		X	X	X	X	X	
Cultura								
Calidad	X	X	X		X	X	X	
Producción	X			X		X	X	X
Logística								
Organización interna					X	X		
Compras					X	X		X
Investigación y desarrollo		X	X		X	X	X	X
Gestión ambiental	X							
Precio		X						
Interacción con proveedores y clientes							X	X

Fuente: Elaborado con información de Saavedra (2012, p. 103).

En el nivel de competitividad micro o empresarial se pueden distinguir factores determinantes del éxito competitivo, como lo son la planeación estratégica, producción y operaciones, la calidad, comercialización, recursos humanos, entre otros. Al medir estos factores

se puede determinar qué tan competitiva es una empresa, así como el grado de éxito que esta presenta respecto al resto del mercado.

Solleiro y Castañón (2005) señalan que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales y en un sostenido crecimiento de la productividad. La capacidad interempresarial es para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un entorno competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

Según Cervantes (2005), citado por Saavedra (2012, p.101), la competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel explica que la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa.

Una de las herramientas planteadas por Saavedra (2012, p.106) es el Mapa de Competitividad, el cual fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia en Colombia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la PYME. Visualizan a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que, al interconectarse entre sí, mejoran el desempeño de la organización. Estas áreas son: planeación estratégica, producción y operaciones, aprovisionamiento y logística, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Estos factores tienen un enfoque de los aspectos internos que se encuentran bajo el control de la empresa y, por lo tanto,

se considera que el nivel de la competitividad de las empresas dependerá de los mismos. Se resumen a continuación en el Cuadro 4.

**Cuadro 4: Mapa de competitividad  
 Áreas de análisis e indicadores**

Áreas de Competitividad	Indicadores
Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso de planeación estratégica</li> <li>● Implementación de la estrategia</li> </ul>
Producción y operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificación y proceso de producción</li> <li>● Capacidad de producción</li> <li>● Mantenimiento, investigación y desarrollo</li> <li>● Operaciones</li> </ul>
Aprovisionamiento y logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprovisionamiento</li> <li>● Manejo de inventarios</li> <li>● Ubicación e infraestructura</li> </ul>
Aseguramiento de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aspectos generales del sistema de calidad</li> </ul>
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mercado nacional: mercadeo y ventas</li> <li>● Servicios y distribución</li> <li>● Mercado exportación: plan exportador, producto, competencia y mercadeo</li> <li>● Distribución física internacional, aspectos de negociación, participación en misiones y ferias</li> </ul>
Contabilidad y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Monitorización de costos y contabilidad</li> <li>● Administración financiera</li> <li>● Normas legales y tributarias</li> </ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aspectos generales, capacitación y promoción del personal</li> <li>● Cultura organizacional</li> <li>● Salud y seguridad industrial</li> </ul>
Gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Política ambiental de la empresa</li> <li>● Estrategia para proteger el medio ambiente</li> <li>● Concientización y capacitación del personal en temas ambientales</li> <li>● Administración del desperdicio</li> </ul>
Sistema de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planeación del sistema</li> <li>● Entradas</li> <li>● Procesos</li> <li>● Salidas</li> </ul>

Fuente: Elaborado con información de Saavedra (2012, p. 93).

## 1.6 COMPETITIVIDAD EN LA PYME

La pequeña y mediana empresa es un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina. Su importancia se manifiesta de varias formas en la región, tales como su participación en el número total de empresas o en la creación de empleos y, en algunos países, llega a extenderse a la participación en el PIB.

En los países miembros de la OCDE, aproximadamente el 60 % de la producción es generada por las PYME. El elevado aporte al empleo combinado con el bajo aporte a la producción que caracteriza a las PYME en América Latina es reflejo de la estructura productiva heterogénea, la especialización en productos de bajo valor agregado y su reducida participación en las exportaciones (OCDE y CEPAL, 2013, p 46 y p. 170).

Las investigaciones con relación a la PYME se centran en identificar los factores que son relevantes para la competitividad de las PYME y los determinantes de su éxito. Hacen hincapié en el papel de la innovación como elemento clave de la competitividad. Según Piatkowski (2012), al medir los determinantes de la competitividad empresarial, vale la pena prestar atención a su relación en dos variables: la primera variable es el resultado de un entorno cambiante, en el que la empresa generalmente no tiene influencia, y la segunda es el mecanismo con diferentes secciones de tiempo.

Por otro lado, depende de las decisiones tomadas dentro de la empresa y sus factores internos. Para Melo et al. (2019, p.6), la competitividad en una empresa está asociada con conceptos como la rentabilidad, la productividad, los costos, el porcentaje de participación en el mercado, el nivel de exportaciones, la innovación tecnológica, la calidad de los productos, el valor agregado y desempeño, estimado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores (Bermeo y Bermeo, 2005; Padilla, 2006; Urrutia, 1994; Valero, 2004; Vallejo, 1996).

Para autores como Perdomo (1999) y Román (2004), la competitividad es la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación de sus bienes y servicios, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales. Por su parte, Pallares (2004) y Solleiro y Castañón (2005), citados por Melo et al. (2019), dan gran importancia a la capacidad de generar redes como a la asociación y calidad de interacciones, ya sean internas o externas, sumado a que todos esos factores deben contribuir a incrementar el nivel de vida de los habitantes.

Berumen (2006) señala que los determinantes de la competitividad de la empresa se agrupan en dos tipos. El primero incluye factores relacionados con precios y costos: una empresa será más competitiva en la medida que sea capaz de ofrecer menores precios que los de sus competidores. Los precios de venta serán influenciados por los costos de los factores de capital, mano de obra y materias primas. Las estrategias elegidas para ser más competitivos se orientan a reducir los costos de financiamiento, a compensar el incremento de los salarios con el crecimiento de la productividad y a desarrollar nuevas fuentes de energía.

El segundo tipo abarca los determinantes relacionados con la calidad de los productos; la incorporación de mejoras tecnológicas en los procesos; las adecuaciones convenientes en la estructura organizacional; la gestión eficiente de los flujos de producción; la capacidad para desarrollar y mantener relaciones con otras empresas; las interacciones con el sector público, las universidades y los centros de investigación; el diseño, la ingeniería y la fabricación industrial; la optimización de la capacidad de los trabajadores mediante la capacitación; y la capacidad de generar procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

Para objeto de este estudio, se utilizan los factores propuestos por Melo et al. (2019) como determinantes del éxito competitivo por los gerentes/propietarios/directivos de la PYME agroindustrial. Los mismos se listan en el Cuadro 5.

**Cuadro 5: Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME agroindustrial**

Factores
Calidad de los productos; Reputación / Imagen de la empresa; Servicio al cliente; Desarrollo de nuevos productos; Certificaciones de calidad; Preparación y formación del personal; Acceso a nuevos mercados; Flexibilidad en proceso productivo; Habilidades en mercadotecnia; Acuerdos o alianzas con proveedores o clientes; Inversión en I+D+i, Proceso tecnológico innovador; Desarrollo de actividades ambientales; Desarrollo de actividades de RSE; Pertenecer a asociación o agremiación del sector y Precio inferior a la competencia

Fuente: elaboración con base en datos de Melo et al. (2019, p.6).

Por su parte, Karaev et al. (2017) examinaron el uso de un enfoque de agrupación entre las PYME como herramienta para enfrentar sus desafíos relacionados con la globalización y la liberalización del comercio, así como investigar su factor contribuyente en el proceso de aumentar su competitividad. Prácticamente realizaron una revisión de la literatura de las publicaciones existentes en el momento. Encontraron que hay pruebas sólidas que sugieren que una política de clúster trae un efecto positivo adicional a la política de PYME existente en las economías industrializadas. Pero tales efectos no se han investigado ampliamente en los países en desarrollo (en transición), particularmente desde el punto de vista de las PYME, cuáles son los principales actores en el proceso de desarrollo del clúster. En relación con su desempeño, se ha mejorado como resultado de los efectos del clúster. El resumen de estudios de factores de éxito competitivo se presenta en el Cuadro 6.

**Cuadro 6: Estudios de factores de éxito competitivo en PYME**

Autor (es)	Factores	Metodología	Conclusión
<b>Singh et al. (2008)</b>	Áreas de desarrollo de <b>estrategias</b> por parte de las PYME para mejorar la competitividad de las PYME en el mercado globalizado	Revisan principalmente de revistas internacionales	Las PYME no han prestado la debida atención al desarrollo de sus estrategias efectivas en el pasado. La exportación enfrenta muchas limitaciones debido a la falta de recursos y las capacidades innovadoras deficientes.
<b>Ruzzier et al. (2006)</b>	Intentan comprender las similitudes y diferencias en la internacionalización de las PYME y las y los factores específicos que las afectan	Revisan la literatura relevante particularmente en el contexto de las principales teorías de internacionalización	Definen los aspectos positivos y negativos de cada enfoque teórico de la internacionalización para formar la base de un nuevo modelo de emprendimiento internacional.
<b>Munir et al. (2011)</b>	Estudian la sostenibilidad de la ventaja competitiva de las PYME mediante el estudio de las capacidades que necesitan desarrollar para lograrlo.	Utilizan la investigación de campo para entrevistar a las PYME ejecutivas de empresas manufactureras exitosas que están en el negocio por un mínimo de 15 a 20 años, en Sialkot y sus alrededores, Pakistán.	Determinan las capacidades necesarias para la sostenibilidad de la ventaja competitiva de las PYME
<b>Piatkowski (2012)</b>	Identifica factores que tienen un impacto directo en la posición competitiva y el desarrollo de las empresas.	Lleva a cabo una investigación empírica mediante un cuestionario con participación en una muestra aleatoria de micro, pequeña y mediana empresa ubicada en el sur y sureste de Polonia.	Establece los factores determinantes de la competitividad.

Autor (es)	Factores	Metodología	Conclusión
<b>Utami y Lantu (2014)</b>	Desarrollan un modelo de competitividad para las PYME, especialmente en la industria creativa en Bandung, Indonesia	Como un medio para abordar el problema, utilizan entrevistas semiestructuradas	Presentan recomendaciones a los dueños de negocios, el gobierno y el mediador para desarrollar las PYME.
<b>Sener et al. (2014)</b>	Definen el estado actual de las PYME en Turquía e investigan las estrategias de competitividad global para ellas	Analizan la estructura de las PYME en Turquía en comparación con la Unión Europea con respecto a una serie de impulsores: Aprendizaje empresarial y emprendimiento de las mujeres, bancarrota y segunda oportunidad para las PYME, marco regulatorio para la formulación de políticas de PYME, entorno operativo para las PYME, servicios de apoyo e innovación para PYME.	Los resultados del estudio muestran que las PYME constituyen el 99.9 % de la industria en Turquía, sin embargo, solo el 55 % de las PYME operan en sectores de valor agregado. Necesitan programas de apoyo financiero e iniciativas políticas dedicados para aumentar sus niveles de competitividad global.
<b>Sag et al. (2016)</b>	Definen los factores que motivan o impiden la adopción del enfoque de innovación abierta por las PYME que operan en los países en desarrollo	Realizan encuesta	Sugieren los requisitos de políticas y las acciones que deben tomarse para facilitar la creación de ecosistemas de innovación abierta que apoyen a las PYME.  Recomiendan acciones como el incentivo para aprovechar la colaboración PYME-universidad y SME-LE, la creación de centros de innovación para mejorar la capacidad de creación de redes de las PYME.

Autor (es)	Factores	Metodología	Conclusión
<b>Soltes y Gavurova (2014)</b>	Proporcionan una imagen general del desarrollo de la innovación de Eslovaquia como acelerador de la competitividad de las PYME	Se ocupan de la financiación del desarrollo innovador de PYME, capital de riesgo y desarrollo que, en condiciones eslovacas, se utiliza de forma insuficiente.	Presentan los problemas del desarrollo de la innovación en el sector sanitario y aportan resultados parciales seleccionados.
<b>Lisowska y Stanislowski (2015)</b>	Determinan las relaciones existentes entre la apertura a la innovación (innovación abierta) y el potencial de innovación. Más específicamente, examinan el nivel de apertura de las PYME (medido por la propensión a la cooperación con el medio ambiente), teniendo en cuenta una serie de variables, así como la correlación (y su fuerza) entre estos dos elementos	Se basan en el resultado de entrevistas directas con empresas seleccionadas mediante el método CATI a través de un formulario de encuesta.	El estudio abarcó a las empresas en Polonia que en los últimos tres años llevaron a cabo actividades de innovación que implican la implementación de soluciones innovadoras en diferentes áreas.
<b>Sipa et al. (2015)</b>	Señalan y discuten los determinantes de competitividad en las pequeñas empresas polacas	Utilizan los resultados de dos estudios directos de pequeñas y medianas empresas realizados en 2006-7 y 2013 con el uso de cuestionarios en empresas PYME en Polonia	Establecen una serie de factores, el más importante de los cuales parece ser la imagen de la empresa: la marca del producto, el poder del precio del producto y el enfoque en un grupo específico de clientes

Fuente: Elaborado con base en información de Poufinas et al. (2018).

## 2. METODOLOGÍAS EMPLEADAS

Para el desarrollo de las investigaciones que forman parte de la presente tesis por compendio, se utilizaron diferentes métodos, recursos y herramientas de investigación para cada uno de los estudios, las cuales se resumen a continuación. El estudio “Medir los factores determinantes del éxito competitivo de la PYME agroindustrial de Tegucigalpa, M.D.C. en Honduras”, fue una investigación empírica de tipo cualitativa-cuantitativa-descriptiva y transversal. Su diseño es no experimental debido a que no se manipularon las variables; solo se observó la realidad a partir de la recolección de datos, sin pretender algún cambio de esta (Hernández et al., 2014). Se midieron los factores que determinan la competitividad de la PYME agroindustrial de la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras, y se conoció la percepción que tienen los gerentes/propietarios de las PYME de este sector, además de las expectativas para el mejoramiento y perdurabilidad de la competitividad.

La población objeto de estudio fueron 30 empresas PYME agroindustriales registradas en los núcleos sectoriales de la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras, utilizando el muestreo aleatorio simple, al realizar un sorteo (lotería) para seleccionar quiénes integrarían la muestra de una población. Para el tamaño de la muestra se utilizó el fundamento del teorema del límite central, tomando en cuenta la regla general de la estadística que establece que, para la mayor parte de las distribuciones poblacionales, el tamaño de la muestra será, por lo menos, de treinta (30) elementos. El teorema se aplica independientemente de la forma de la distribución de la población.

Muchos procedimientos estadísticos comunes requieren que los datos sean aproximadamente normales. El teorema de límite central le permite aplicar estos procedimientos útiles a poblaciones que son considerablemente no normales. Se seleccionó de conformidad a lo

anterior, una muestra de 30 PYME de agroindustria de alimentos de Tegucigalpa, Francisco Morazán, dedicadas al procesamiento de cárnicos, lácteos, frutas, hortalizas, verduras y otros, agrupados en los núcleos sectoriales registrado en la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT).

Para la obtención de la información se diseñó un formulario de encuesta, el cual fue validado mediante prueba piloto y juicio de expertos en las áreas de competitividad y PYME; una vez realizados los ajustes se aplicó a los gerentes de la muestra seleccionada, en el tercer trimestre de 2019. Como parte de este proceso y con el objetivo de recopilar de la fuente primaria la información cualitativa y cuantitativa, se entrevistó a personal clave (gerentes y directivos de gremios agrupados en los núcleos sectoriales).

Este tipo de información fue recolectada directamente a través del cuestionario, bajo la modalidad de la entrevista. El cuestionario utilizado se dividió en tres partes: aspectos generales, competitividad y los factores que, a opinión de los entrevistados, son determinantes de una mejor gestión competitiva. El análisis de la información obtenida se realizó a través del paquete estadístico SPSS 22.0. Bajo este enfoque metodológico, se recopilaron datos e información de fuentes primarias, a través de una encuesta que vinculaba los conceptos relacionados al objetivo de la investigación.

El segundo estudio sobre la situación de la competitividad en la pequeña y mediana empresa artesanal en Valle de Ángeles, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, fue una investigación empírica de tipo cuantitativa, transversal, descriptiva-correlacional. Su diseño es no experimental puesto que no se manipularon las variables, solo se observó la realidad a partir de la recolección de datos, sin pretender algún cambio de esta. En el aspecto correlacional se determinó el grado de relación entre las variables de competitividad y gestión de conocimiento.

Así mismo, fue un estudio transversal, ya que solamente se estudiaron los factores de competitividad y gestión del conocimiento de las PYME en un periodo determinado que correspondió a marzo 2020. La población objeto de estudio fueron todas la PYME artesanales. Del total de la población se seleccionó una muestra utilizando el muestreo aleatorio simple, al realizar una lotería para definir quiénes integrarían la muestra de una población de 75 pequeñas y medianas empresas registradas en la Asociación de Artesanos de la comunidad de Valle de Ángeles.

Para el tamaño de la muestra se utilizó el fundamento del teorema del límite central. Con este enfoque metodológico, el objetivo fue obtener datos e información de fuentes primarias, a través de una encuesta que vinculaba los conceptos referentes a la pregunta de investigación, analizando los aspectos sobre la competitividad y su relación con la gestión del conocimiento, variables expuestas en la discusión teórica. Con los datos recopilados se identificó el valor creado por las PYME a través de la transferencia tácita y explícita de conocimiento en la organización y en la conversión de dicho conocimiento para el cumplimiento de su planeación estratégica y la relación con su nivel de competitividad.

La encuesta estaba conformada en su mayoría por preguntas diseñadas con el fin de profundizar en algunos temas puntuales; fue necesario ahondar en algunos aspectos con los entrevistados. Con el fin de realizar la medición de las variables, se utilizaron las escalas tipo Likert. Este tipo de escalas consisten en un conjunto de preguntas presentadas en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la respuesta de los encuestados. El cuestionario utilizado se dividió en tres partes: aspectos generales, competitividad y la gestión del conocimiento.

Para la medición del nivel de competitividad de la PYME artesanal, se tomaron los factores del mapa de competitividad desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo. De esta forma, utilizar los factores que plantea dicha herramienta permitió medir los aspectos internos que se encuentran bajo el control de la empresa y, por lo tanto, se considera que el nivel de la competitividad de las empresas dependerá de estos factores. En lo que respecta al desarrollo del diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento en las PYME, el modelo de ciclos planteado por Probst et al. (2001) le proporciona mayor énfasis a la medición y valoración del conocimiento y la retroalimentación de este. Esto se resume a continuación:

### **Objetivos del conocimiento**

Los objetivos de la empresa determinan la dirección general en la que se desarrollan sus actividades, al influir, sobre todo, en el comportamiento de los empleados. Aquí es donde debe considerarse qué áreas del conocimiento deben desarrollarse en la organización. Es importante establecer que los objetivos del conocimiento normativo, estratégico y de operación, deben ser aprovechados a lo largo y ancho de la organización, para que contribuyan de manera conjunta a la realización de los propósitos de la empresa.

### **Identificación/localización del conocimiento**

La gestión del conocimiento posee diversas herramientas para identificar el conocimiento: los directorios y las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento, las topografías del conocimiento, los mapas de activos del conocimiento y los mapas de fuentes del conocimiento que se utilizan indistintamente en función de los objetivos propuestos, pero todos con resultados probados en diversos contextos. Una vez identificado el conocimiento, las organizaciones deben trazar estrategias que permitan “anclarlo” a estas y se posibilite su uso.

### **Adquisición/aprendizaje del conocimiento**

Las empresas importan una gran parte del conocimiento de fuentes externas. Las relaciones con los clientes, los proveedores, los competidores y los socios en proyectos conjuntos presentan un potencial considerable para adquirir conocimiento que raras veces se aprovecha al máximo.

### **Creación del conocimiento**

En esta etapa se incluyen todas aquellas actividades mediante las cuales la organización procura desarrollar las competencias con que no se cuenta, o crear aquellas que no existen todavía dentro ni fuera de la empresa. La creación del conocimiento siempre comienza por el individuo, se desarrolla continuamente y en todos los niveles de la organización.

### **Diseminación/transferencia del conocimiento**

Las organizaciones enfrentan problemas para distribuir y colocar a disposición de sus miembros el conocimiento que ellos necesitan. Es preciso considerar que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales y, por tanto, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos.

### **Aplicación/utilización del conocimiento**

La importancia de la gestión del conocimiento es asegurar que el conocimiento presente en una organización se aplique de manera productiva para su beneficio. Existen diversos elementos como los estilos de dirección, las políticas y la cultura de la organización que inciden en la aplicación del nuevo conocimiento. Estos elementos deben manejarse con el objetivo de potenciar la gestión

del conocimiento. Es necesaria una actitud proactiva ante los retos que impone un entorno organizacional cada día más complejo y cambiante.

### **Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento**

En términos generales, es importante contar con un medio que permita retener y guardar percepciones y experiencias más allá del momento en que ocurren, de modo que puedan recuperarse después y contribuyan en las actividades de la organización.

### **Medición/valoración del conocimiento**

En el contexto específico de la gestión del conocimiento, Probst et al. (2001) afirman que la medición permite evaluar periódicamente el valor de las iniciativas asociadas con las prácticas de la gestión del conocimiento en relación con su aporte al desarrollo de la organización, al constatar en el terreno los resultados asociados con las variables establecidas en los criterios de desempeño. La información obtenida se organizó a través de una base de datos en Microsoft Excel para su análisis. Esta información fue depurada y codificada para luego ser exportada a un programa de análisis estadístico, en este caso, el SPSS 22.0. También se realizaron pruebas estadísticas para establecer correlación entre las variables estudiadas.

Haciendo uso de la metodología antes descrita y los conceptos teóricos de las variables objeto de estudio, se determinó el nivel de competitividad en función de los factores internos del mapa de competitividad propuesto por el BID desde la perspectiva de la gestión del conocimiento haciendo uso del ciclo de gestión de conocimiento propuesto por Probst et al. (2001). Con los resultados obtenidos se respondió a la pregunta de investigación y se presentó evidencia empírica de la correlación entre la competitividad y la gestión del conocimiento. Se espera que estos factores faciliten a la PYME artesanal de la comunidad de Valle de Ángeles, para tener un punto de partida

y marco de referencia para trabajar en forma estratégica en su ventaja competitiva, a través del uso adecuado de la gestión de conocimiento.

El tercer estudio se desarrolló con relación a las repercusiones de la COVID-19 en los factores determinantes de la competitividad en la PYME agroindustrial del Valle de Sula, en el primer semestre 2020. Se realizó a través de un enfoque cuantitativo, transaccional de tipo explicativo-descriptivo. Su diseño es no experimental, puesto que no se manipularon las variables, solo se observaron las variables objeto de estudio a través de la recolección de datos, sin pretender algún cambio de estas. Así mismo, se presentó una descripción de los efectos de la COVID-19 sobre los factores determinantes de la competitividad de la PYME agroindustrial ubicadas en el Valle de Sula. El estudio es de tipo transversal, ya que solamente se estudiaron los factores determinantes de competitividad y los efectos de la COVID-19 en el I semestre del año 2020.

El abordaje metodológico de este estudio está basado en un enfoque cuantitativo para la recolección de datos y la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer comportamientos y probar la teoría. El diseño es no experimental y las variables se analizan tal como se suceden en su entorno natural sin intervención o manipulación por parte del investigador. El alcance es descriptivo: se pretendió caracterizar la competitividad en el sector agroindustrial para el I semestre del año 2020. Por lo anterior es un estudio de tipo transeccional. En lo que respecta a la actividad de la PYME agroindustrial, se identificaron empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos, frutas y hortalizas procesadas, panificación, molinería, elaboración de aceites y grasas vegetales y animales, cárnicos (matanza de ganado y preparación y conservación de carne), elaboración de cacao, chocolate y confites, elaboración de azúcar, destilación y mezcla de bebidas alcohólicas, bebidas no alcohólicas y aguas minerales, bebidas malteadas, industria vinícola y de otros productos alimenticios.

En lo que respecta a la recopilación bibliográfica, el abordaje utilizado es la investigación documental. El proceso consistió en obtener, seleccionar, compilar, organizar y analizar la información sobre la temática de estudio, para lo cual se revisaron publicaciones en línea de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de Comercio (OIC), Banco Central de Honduras (BCH), el Banco Mundial (BM), la Organización Mundial de la Salud (OMS), Foro Económico Mundial (FEM), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), entre otros.

Se tomaron los informes y datos obtenidos del estudio de resiliencia empresarial realizado el 30 de marzo y el 6 de abril de 2020, a través de una encuesta a 1,178 empresas en 16 regiones y 17 diferentes sectores económicos de Honduras. Dicha encuesta se realizó con el objetivo de conocer la capacidad de resiliencia y mitigación de la MIPYME y grandes empresas del país ante el impacto provocado por la pandemia de la COVID-19. Dicho estudio fue realizado en el marco del proyecto “Transformando Sistemas de Mercado” (TMS por sus siglas en inglés), financiado por la Agencia de Estados Unidos de Norteamérica para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés) e implementado por la Organización No Gubernamental (ONG) de Desarrollo Cooperativo Agrícola Internacional y Voluntarios en Asistencia Cooperativa en el Extranjero (ACDI/VOCA por sus siglas en inglés) en asociación con el Programa de Inversión Local y Competitividad Nacional (Local Investment and National Competitiveness (LINC)) en coordinación con la Federación de Cámaras de Industria y Comercio de Honduras (FEDECAMARAS), el Consejo Hondureño de la Empresa Privada de Honduras (COHEP) y el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) (LINC, 2020).

En el estudio de análisis de resiliencia empresarial COVID-19 Honduras: Región Norte (Valle de Sula), los datos se recopilaban por medio de encuestas divididas en dos etapas. El primer levantamiento se hizo durante la tercera semana de la cuarentena, del 30 de marzo al 6 de abril de 2020; el segundo se llevó a cabo en la semana del 7 al 17 de mayo de 2020. El objetivo fue recolectar datos sobre la resiliencia empresarial a la crisis provocada por la pandemia COVID-19. La muestra estuvo compuesta por 245 empresas en el primero levantamiento y 322 en el segundo, de 16 actividades económicas en el primero y 15 en el segundo (IIES-UNAH, 2020, p. 24). La población objeto de estudio fueron las PYME agroindustriales del Valle de Sula.

Con este enfoque metodológico, el objetivo fue obtener datos e información de fuentes vinculadas con los conceptos referentes a las variables de investigación, analizando el impacto del COVID-19 en los factores determinantes de competitividad, variables expuestas en la discusión teórica. Para analizar la información obtenida se utilizó la herramienta Business Intelligence (BI) que permite organizar la misma en una base de datos. Esta información fue depurada y codificada para su análisis. Haciendo uso de la metodología antes descrita y los conceptos teóricos de las variables objeto de estudio, se determinaron los efectos en la competitividad de la PYME agroindustrial a consecuencia de la crisis producto de la COVID-19.

Con los resultados obtenidos, se presentó evidencia con relación a los efectos de la actual pandemia en los factores determinantes de la competitividad de la PYME agroindustrial de la zona del Valle de Sula. Con esta información se espera tener un punto de partida y marco de referencia para trabajar en forma estratégica en su ventaja competitiva frente a los efectos ocasionados por la COVID-19 y, en particular, gestionar un modelo de negocios post pandemia que mejore la competitividad de este sector, el cual es fundamental para la región y el país.

### **3. OBJETIVOS**

Con relación a los objetivos de la presente tesis por compendio, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos de la misma.

#### **3.1 Objetivo general**

Analizar la competitividad de la pequeña y mediana empresa hondureña desde la perspectiva de los factores determinantes para el éxito competitivo, la gestión del conocimiento y los efectos del COVID-19.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Medir los factores que determinan el éxito competitivo de la PYME Agroindustrial de Tegucigalpa, M.D.C. en Honduras.
- Evaluar la situación de la competitividad de las pequeñas empresas artesanales en el municipio de Valle de Ángeles, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento.
- Analizar los efectos en los factores determinantes de competitividad en el sector de la PYME agroindustrial a causa de la COVID-19, en la región del Valle de Sula en Honduras al I semestre 2020.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos, se realizaron 3 estudios empíricos que forman parte de la presente tesis por compendio. Para el desarrollo de cada uno de estos estudios se plantearon los objetivos generales y específicos, los cuales se resumen en el Cuadro 7.

**Cuadro 7: Objetivos de las investigaciones realizadas**

Estudio / Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos
<p>Medir los factores determinantes del éxito competitivo de la PYME agroindustrial de Tegucigalpa, M.D.C. en Honduras</p>	<p>Medir los factores que determinan el éxito competitivo de la PYME Agroindustrial de Tegucigalpa, M.D.C. en Honduras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Medir los factores que determinan la competitividad exitosa de las empresas PYME Agroindustriales de la ciudad de Tegucigalpa M.D.C, Honduras.</li> <li>● Identificar cuáles son los factores determinantes del éxito competitivo de los gerentes/propietarios de las PYME-agroindustriales de la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C, Honduras.</li> <li>● Analizar la situación de la competitividad de las MIPYME-Agroindustriales de la ciudad de Tegucigalpa, Honduras.</li> </ul>
<p>Situación de la competitividad en la pequeña y mediana empresa (PYME) artesanal en Valle de Ángeles, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento</p>	<p>Evaluar la situación de la competitividad de las pequeñas empresas artesanales en el municipio de Valle de Ángeles, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar una evaluación de la situación de la competitividad de la PYME artesanal en el municipio de Valle de Ángeles, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento.</li> <li>● Demostrar si existe alguna correlación entre la competitividad (variable dependiente) y la gestión del conocimiento (variable independiente) en las PYME artesanales del municipio de Valle de Ángeles.</li> </ul>
<p>Repercusiones de la COVID-19 en los factores determinantes de la competitividad en la PYME agroindustrial del Valle de Sula, en el primer semestre 2020</p>	<p>Analizar los efectos en los factores determinantes de competitividad en el sector de la PYME agroindustrial a causa de la COVID-19, en la región del Valle de Sula en Honduras al I semestre 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Determinar cuáles son los efectos de la COVID-19 en los factores determinantes de competitividad en el sector de la PYME agroindustrial en la región del Valle de Sula en</li> </ul>

Estudio / Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos
		<p>Honduras al I semestre 2020.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Analizar los efectos en los factores determinantes de competitividad en el sector de la PYME agroindustrial a causa de la COVID-19 en la región del Valle de Sula en Honduras al I semestre 2020.</li> <li>● Recomendar acciones oportunas para contrarrestar los efectos causados por la COVID-19 en los factores determinantes de competitividad en el sector de la PYME agroindustrial en la región del Valle de Sula en Honduras al I semestre 2020.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

\*\*\*

## 4. RESUMEN GLOBAL DE LOS RESULTADOS

### 4.1 RESULTADOS DEL ESTUDIO: MEDIR LOS FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS PYME AGROINDUSTRIAL DE TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN

De los datos obtenidos, el 53.33 % de las PYME agroindustriales se dedica al procesamiento de frutas y hortalizas y el 26.67 % elabora otros productos alimenticios, como envasado de miel, concentrados, papas precocidas, meriendas de malanga, plátano, entre otros. En cuanto a productos lácteos, el 13.33 % se dedica a esta actividad y un 6.67 % a productos cárnicos (ver Tabla 1). Con relación a los años de operación, el 76.67 % de las PYME tiene más de 11 años de operar y solo un 3.33 % tiene un tiempo de operación menor a cinco años. Otro aspecto por destacar es que un 86.77 % tiene de 1 a 5 empleados (ver Tabla 2) y un 90 % cuenta con su permiso de operación; esto nos permite comprobar lo expuesto en la referencia teórica en la que se establece que a mayor tamaño de la PYME, mayor es la probabilidad que esté legalmente organizada. En lo que respecta al nivel académico de los propietarios, solo el 60 % cuenta con estudios universitarios y un 26.67 % con estudios técnicos.

**Tabla 1: Distribución de PYME por rubro**

Rubro	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Procesamiento de frutas, hortalizas y tubérculos	16	53.33	53.33
Elaboración de productos lácteos	4	13.33	66.66
Elaboración de otros productos alimenticios	8	26.67	93.33
Procesamiento y conservación de productos cárnicos	2	6.67	100.00
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019), a partir de los resultados de análisis del software SPSS 22.0

**Tabla 2: Distribución de PYME con respecto a cantidad de empleados**

Cantidad de empleados	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
1 a 5 empleados	26	86.77	86.77
6 a 10 empleados	0	0.00	86.77
11 a 150 empleados	4	13.33	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019), a partir de los resultados de análisis del software SPSS 22.0

#### 4. 1.1 Análisis descriptivo de factores determinantes de éxito competitivo

Para medir los factores propuestos como determinantes de la competitividad en la PYME Agroindustrial, de conformidad a las teorías revisadas, en la encuesta aplicada, se pidió a treinta gerentes/directivos/ dueños calificar cada factor a través de una escala Likert, y que, según la percepción de los entrevistados de las PYME seleccionadas, eran determinantes para la competitividad de su empresa. Los resultados muestran que la calidad de los productos es el principal determinante de competitividad para los entrevistados, pues fue valorada como muy importante con un 93.33 %; en segundo lugar, destaca el servicio al cliente con un 90 %, seguida por la preparación al personal con un 86.67 %, desarrollo de nuevos productos y pertenecer a asociación o agremiación del sector con un 43.3 % y, valorado como muy importante en un menor porcentaje, la I+D+i con un 3.33 %. En tanto que los factores valorados poco importantes y que obtuvieron una mayor valoración en la escala son: proceso tecnológico innovador con 46.6 %, habilidades de mercadotecnia con 43.3 %, el acceso a los mercados con un 36.67 %, la flexibilidad en proceso con un 26.67 % y con un 20 % el contar con certificaciones de calidad (ver Tabla 3).

**Tabla 3: Medición de factores determinantes de la competitividad PYME**

	Rubro	Frecuencia (%)				
		Muy importante	Importante	Moderado Importante	Poco Importante	Sin Importancia
1	Calidad de los productos	93.33	6.67	0.00	0.00	0.00
2	Reputación / imagen de la empresa	13.34	83.33	3.33	0.00	0.00
3	Servicio al cliente	90.00	10.00	0.00	0.00	0.00
4	Desarrollo de nuevos productos	43.33	26.67	30.00	0.00	0.00
5	Contar con certificaciones de calidad	33.33	20.00	0.00	26.67	20.00
6	Preparación y formación del personal	86.67	13.33	0.00	0.00	0.00
7	Acceso a nuevos mercados	23.33	13.33	26.67	0.00	36.67
8	Flexibilidad en proceso	13.33	30.00	3.33	26.67	26.67
9	Habilidades en mercadotecnia	10.00	20.00	26.67	43.33	0.00
10	Alianzas con proveedores o clientes	33.33	6.67	40.00	20.00	0.00
11	Inversión en I+D+i	3.33	0.00	26.67	53.33	16.67
12	Proceso tecnológico innovador	26.67	26.67	0.00	46.66	0.00
13	Desarrollo actividades ambientales	13.33	16.67	43.33	26.67	0.00
14	Actividades de responsabilidad social	13.33	26.67	30.00	30.00	0.00
15	Pertenecer a asociación del sector	43.33	26.67	30.00	0.00	0.00
16	Precio inferior a la competencia	13.33	43.33	26.67	16.67	0.00

Fuente: Elaboración propia (2019), a partir de los resultados de análisis del software SPSS 22.0

#### 4. 1.2 Análisis descriptivo de competitividad

De conformidad a los resultados obtenidos de cada uno de los factores de competitividad se puede manifestar que un 86.67 % de las PYME no elabora plan estratégico que les permita desarrollar ventajas competitivas y cumplir con sus metas estratégicas, un 66.67 % indica no contar con manuales de producción de sus procesos, ni cuenta con estados financieros de forma mensual y un 70 % indica no contar con un sistemas de información. El 63.33 % manifiesta estar de acuerdo con relación a procurar elaborar un productos de calidad. Un 66.67 % expresó no contar con una adecuada gestión del recurso humano y un 80 % indica que no tiene una política de gestión ambiental. Esto permite demostrar que la PYME agroindustrial no cuenta con los factores esenciales para poder ser competitivas. De igual manera existen oportunidades de mejora,

considerando que la mayor parte de los productos de estas empresas son para consumo local. Se resumen los resultados en la Tabla 4.

**Tabla 4: Factores del nivel de competitividad**

Código	Factores del Mapa de Competitividad	Frecuencia (%)				Totalmente Desacuerdo	Total
		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo		
P1	Nuestra empresa elabora un plan estratégico anual que incluye misión y visión estratégica	6.67	6.67		56.67	30.00	100.0
P2	Se realiza seguimiento a la planificación estratégica de forma periódica			10.00	46.67	43.33	100.0
O1	Se cuenta con manuales de producción de los bienes que se elaboran				33.33	66.67	100.0
O2	La empresa cuenta con manuales de procesos de las actividades asignadas				33.33	66.67	100.0
SC1	Todas las actividades se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos		63.33		36.67		100.0
SC2	La empresa cuenta con una política para el aseguramiento de la calidad				33.30	66.70	100.0
CO1	La empresa cuenta con un proceso de comercialización que facilita que el producto llegue al consumidor final		66.70		33.30	66.70	100.0
CO2	Se realizan campañas de publicidad en aras de apoyar el proceso de comercialización				33.30	66.70	100.0
FI1	La empresa cuenta con un sistema contable que le permite tomar en forma oportuna decisiones				33.30	66.70	100.0
FI2	La empresa cuenta con estados financieros en forma mensual		66.70		33.30		100.0
RH1	La empresa cuenta con políticas claras para la gestión del RH				33.30	66.70	100.0
RH2	Se realiza una adecuada gestión del RH				33.30	66.70	100.0

Código	Factores del Mapa de Competitividad	Frecuencia (%)				Totalmente Desacuerdo	Total
		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo		
PRO1	Se cuenta con manuales de producción de los bienes que se elaboran				16.70	83.30	100.0
PRO2	La empresa cuenta con manuales de procesos de las actividades asignadas				33.30	66.70	100.0
SI1	En nuestra organización se cuenta con sistema de información que satisface las necesidades de la empresa				30.00	70.00	100.0
SI2	Para nuestra empresa contar con un sistema de información es de vital importancia para la competitividad				50.00	50.00	100.0
GA1	Se cuenta con una política de gestión ambiental				20.00	80.00	100.0
GA2	La empresa tiene buena imagen debido a su preocupación y acciones en pro del medio ambiente	40.00	10.0	33.30		16.70	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019), a partir de los resultados del análisis del software SPSS 22.0.

#### **4. 2 RESULTADOS DEL ESTUDIO: SITUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME) ARTESANAL EN VALLE DE ÁNGELES, DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Como parte del análisis de los resultados obtenidos, se inició clasificando e identificando las PYME artesanales ubicadas en la comunidad de Valle de Ángeles, las cuales fueron el objeto de estudio. Posteriormente se realizó un análisis del nivel de competitividad, así como de los datos concluyentes con relación a los factores de la gestión del conocimiento tomando el modelo propuesto por Probst et al. (2001). Los resultados fueron recolectados a través de entrevistas con los propietarios (as) de las PYME y se detallan las variables de la gestión del conocimiento

aplicadas en el contexto de estas empresas artesanales, las cuales corresponden a la identificación, adquisición, creación, almacenamiento, distribución, uso y medición del conocimiento.

#### 4. 2.1 Análisis de frecuencias

De los datos obtenidos, el 50 % de la PYME artesanal se dedica a la elaboración de productos de cuero, el 43.33 % a productos de madera y solo el 6.77 % a la alfarería (ver Tabla 5). Con relación a los años de operación el 76.67 % de las PYME tiene más de 11 años de operar y en un 3.33 % el tiempo de operación es menor a cinco años. Otro aspecto por destacar es que un 86.77 % de las PYME tiene de 1 a 5 empleados (ver Tabla 6). El 26.77 % cuenta con su permiso de operación. Lo antes indicado permite concluir que las PYME, a pesar de sus años de operar, forman parte de la economía informal del país. En lo que respecta al nivel académico de los propietarios solo el 16.77 % cuenta con estudios universitarios.

**Tabla 5: Distribución de PYME por rubro**

Rubro	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Madera	13	43.33	43.33
Cuero	15	50.00	93.33
Alfarería	2	6.77	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados del análisis del software SPSS 22.0

**Tabla 6: Distribución de PYME de acuerdo a cantidad de empleados**

Cantidad de Empleados	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
1 a 5 empleados	26	86.77	86.77
6 a 10 empleados	4	13.33	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados del análisis del software SPSS 22.0

#### 4. 2.2 Análisis descriptivo

En el análisis del proceso de la gestión del conocimiento en la PYME artesanal de la comunidad de Valle de Ángeles, los resultados globales permiten establecer que no se está realizando una adecuada gestión del conocimiento de conformidad a las variables estudiadas y que se presentan a continuación. **Identificación del conocimiento:** el 63.33 % de la administración de la PYME artesanal manifiesta estar totalmente de acuerdo que la empresa tiene los conocimientos que se requieren para las actividades laborales que realizan, pero un 66.67 % expresa estar totalmente en desacuerdo al indicar que cuenta con base de datos o sistemas que contribuyan a su trabajo; lo anterior permite establecer que las PYME identifican el trabajo que realizan, pero con limitantes para su gestión (ver Tabla 7).

**Tabla 7: Identificación del conocimiento**

Código	Identificación del Conocimiento	Frecuencia (%)					Total
		Totalmente de Acuerdo	de Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo	
E1	Por parte de la administración se sabe qué conocimientos necesitamos para realizar nuestras actividades de trabajo	63.33	36.67				100.0
E2	En nuestra organización, los compañeros saben quién sabe qué	73.33	26.67				100.0
E3	Sabemos cómo encontrar el conocimiento que está disponible		10.00	33.33	40.00	16.67	100.0
E4	Cuento con bases de datos o sistemas de información que me ayudan a encontrar el conocimiento que requiero en mi área de trabajo				33.33	66.67	100.0
E5	Tengo definido realmente todos mis conocimientos, sé lo que sé	36.67	63.33				100.0

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados del análisis del software SPSS 22.0

Con relación a la **adquisición del conocimiento/aprendizaje** un 60 % manifiesta estar en total desacuerdo en si la empresa define y selecciona estrategias para la adquisición de conocimiento, el 66.67 % manifestó estar en total desacuerdo en la facilidad de obtener conocimiento de fuentes internas (manuales, materiales, otros) o las formas de cómo lograr el conocimiento, y un 66.67 % indicó estar totalmente de acuerdo con que el proceso de adquisición de los conocimientos se realiza a través de los compañeros de trabajo (ver Tabla 8).

**Tabla 8: Adquisición del conocimiento**

Código	Adquisición del Conocimiento	Frecuencia (%)				Total	
		Totalmente de Acuerdo	de Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo		
A1	En nuestra empresa se definen y seleccionan las estrategias de adquisición del conocimiento				40.00	60.00	100.0
A2	Hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas (e.g. (manuales, material impreso, murales, reuniones)				33.33	66.67	100.0
A3	En nuestra organización se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas (e.g. consultores, competencia, proveedores, clientes)				33.33	66.67	100.0
A4	Para adquirir nuestro conocimiento utilizamos internet, materiales electrónicos, manuales o procedimientos en bases de datos y cursos en línea				56.67	43.33	100.0
A5	El conocimiento que adquiero generalmente es por parte de mis compañeros de trabajo	66.67	33.33				100.0

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados del análisis del software SPSS 22.0

En la **creación del conocimiento**, dado a través de la interacción dinámica entre conocimiento tácito y explícito, el 66.67 % de las PYME manifiesta estar totalmente de acuerdo de que se buscan nuevas formas de aprender y encontrar nuevas maneras de trabajo. Asimismo, el personal se siente eficaz al desarrollar nuevos conocimientos en un 63.33 %, pero el 70 %

manifiesta estar totalmente en desacuerdo de sentirse motivado en crear o desarrollar nuevos conocimientos. Lo anterior permite concluir que los procesos de creación del conocimiento de la PYME requieren de elementos que motiven al personal.

En el **almacenamiento del conocimiento** un 50 % está en desacuerdo y el otro 50 % en total desacuerdo con relación a saber con claridad cómo almacenar el conocimiento y experiencia. De igual manera el 80 % revela no contar con asignaciones y responsabilidad en el proceso de almacenamiento y mantenimiento del conocimiento y un 40 % indica estar en desacuerdo en el registro del conocimiento organizacional (ver Tabla 9).

**Tabla 9: Almacenamiento del conocimiento**

Código	Almacenamiento del Conocimiento	Frecuencia (%)				Totalmente Desacuerdo	Total
		Totalmente de Acuerdo	de Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo		
AL1	Sabemos claramente cómo almacenar nuestro conocimiento y nuestra experiencia				50.00	50.00	100.0
AL2	Todos estamos de acuerdo en que el conocimiento debe ser almacenado			16.67	66.67	16.67	100.0
AL3	En la administración se motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y hacer que los empleados tengan acceso a estas	63.33	36.67				100.0
AL4	Hemos asignado roles y responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento de los conocimientos				20.00	80.00	100.0
AL5	En nuestra empresa se registran los conocimientos adquiridos y se registran las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes		10.00	33.33	40.00	16.67	100.0

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados del análisis del software SPSS 22.0

Los resultados en el **uso del conocimiento** indican que en un 63.33 % de la PYME artesanal, el uso de las experiencias del pasado permite una mejor toma de decisiones. Así mismo un 66.67 % indicó estar totalmente de acuerdo que la administración incentiva el uso del conocimiento que está disponible, pero a pesar de lo anterior, un 50 % está en desacuerdo que se aplica el conocimiento para mejorar e innovar el trabajo (Ver Tabla 10).

**Tabla 10: Uso del conocimiento**

Código	Uso del Conocimiento	Frecuencia (%)				Total
		Totalmente de Acuerdo	de Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
U1	Uso las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy	63.33	36.67			100.0
U2	La administración nos anima a hacer uso del conocimiento que está disponible	66.67	33.33			100.0
U3	Aplicamos el conocimiento para mejorar e innovar en nuestro trabajo				50.00	50.00
U4	Sabemos cómo podemos utilizar los conocimientos disponibles en nuestro trabajo	63.33	36.67			100.0
U5	Yo prefiero usar las ideas y sugerencias de otros, en vez de averiguarlo por mí mismo	36.67	63.33			100.0

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados del análisis del software SPSS 22.0

En resumen, de lo anterior se puede manifestar que, a pesar de los años de operación de la PYME artesanal, la cantidad de personal y la experiencia adquirida en la fabricación de sus artesanías, existe una serie de oportunidades de mejora en los factores siguientes: identificación, creación, almacenamiento y medición del conocimiento. Lo anterior es una oportunidad para incorporar mejoras en la forma que el sector PYME gestiona el conocimiento.

### 4.2.3 Análisis descriptivo de la competitividad

De conformidad a los resultados obtenidos de cada uno de los factores de competitividad se puede manifestar que un 86.67 % de estas empresas no elabora plan estratégico que les permita desarrollar ventajas competitivas y cumplir con sus metas estratégicas. Un 66.67 % indica no contar con manuales de producción de sus procesos, ni con estados financieros de forma mensual y un 70 % revela no tener un sistema de información. El 66.67 % está totalmente en desacuerdo al indicar si la empresa cuenta con una adecuada gestión del recurso humano y un 80 % indica no contar con una política de gestión ambiental. Esto permite demostrar que la PYME artesanal de Valle de Ángeles no cuenta ni reúne los factores esenciales para poder ser competitivas (ver Tabla 11).

**Tabla 11: Factores de competitividad**

Código	Factores del Mapa de Competitividad	Frecuencia (%)				Totalmente Desacuerdo	Total
		Totalmente de Acuerdo	de Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo		
P1	Nuestra empresa elabora un plan estratégico anual que incluye misión, visión y estrategia	6.67	6.67		56.67	30.00	100.0
P2	Se realiza seguimiento a la planificación estratégica de forma periódica			10.00	46.67	43.33	100.0
O1	Se cuenta con manuales de producción de los bienes que se elaboran				33.33	66.67	100.0
O2	La empresa cuenta con manuales de procesos de las actividades asignadas				33.33	66.67	100.0
SC1	Todas las actividades se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos				36.67	63.33	100.0
SC2	La empresa cuenta con una política para el aseguramiento de la calidad				33.30	66.70	100.0

Código	Factores del Mapa de Competitividad	Frecuencia (%)				Total	
		Totalmente de Acuerdo	de Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo		
CO1	La empresa cuenta con un proceso de comercialización que facilita que el producto llegue al consumidor final				33.30	66.70	100.0
CO2	Se realizan campañas de publicidad en aras de apoyar el proceso de comercialización				33.30	66.70	100.0
FI1	La empresa cuenta con un sistema contable que le permite tomar en forma oportuna decisiones				33.30	66.70	100.0
FI2	La empresa cuenta con estados financieros en forma mensual				33.30	66.70	100.0
RH1	La empresa cuenta con políticas claras para la gestión del RH				33.30	66.70	100.0
RH2	Se realiza una adecuada gestión del RH				33.30	66.70	100.0
PRO1	Se cuenta con manuales de producción de los bienes que se elaboran				16.70	83.30	100.0
PRO2	La empresa cuenta con manuales de procesos de las actividades asignadas				33.30	66.70	100.0
SI1	En nuestra organización se cuenta con sistema de información que satisface en las necesidades de la empresa				30.00	70.00	100.0
SI2	Para nuestra empresa contar con un sistema de información es de vital importancia para la competitividad				50.00	50.00	100.0
GA1	Se cuenta con una política de gestión ambiental				20.00	80.00	100.0
GA2	La empresa tiene buena imagen debido a su preocupación y acciones en pro del medio ambiente		10.0	33.30	40.00	16.70	100.0

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados del análisis del software SPSS 22.0.

#### 4.2.4. Correlación de variables

Otro de los análisis que se realizó en la presente investigación consistió en establecer si existía alguna relación entre la competitividad (variable dependiente) y la gestión del conocimiento (variable independiente) en la PYME artesanal de la comunidad de Valle de Ángeles. Haciendo uso de la herramienta estadística SPSS 22.0, se determinó que existe una relación entre estas variables. Los resultados de esta prueba se presentan en la Tabla 12.

**Tabla 12: Tabla de correlación**  
**Correlaciones**

		Conocimiento	Competitividad
Conocimiento	Correlación de Pearson	1	.439*
	Sig. (bilateral)		.015
	N	30	30
Competitividad	Correlación de Pearson	.439*	1
	Sig. (bilateral)	.015	
	N	30	30

\*. La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados del análisis del software SPSS 22.0.

La correlación está basada en la asociación lineal que existe entre las variables; esta evidencia empírica demuestra que los niveles bajos de la gestión del conocimiento es un factor relacionado al nivel de competitividad. Estos resultados deben ser considerados por las PYME artesanales en aras de establecer una estrategia a través de la gestión del conocimiento que les permita incrementar su nivel competitivo, teniendo en cuenta la importancia de este sector para el desarrollo del municipio de Valle de Ángeles, así como para el departamento de Francisco Morazán. Se espera que los resultados presentados en este estudio sirvan para incentivar procesos

de mejoras en la gestión del conocimiento, así como políticas públicas más claras y de mayor impacto en las PYME artesanal de la comunidad de Valle de Ángeles.

### **4.3 RESULTADOS DEL ESTUDIO: REPERCUSIONES DE LA COVID-19 EN LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD EN LA PYME AGROINDUSTRIAL DEL VALLE DE SULA, EN EL PRIMER SEMESTRE 2020**

#### **4.3.1 Análisis previos de resultados varios sectores**

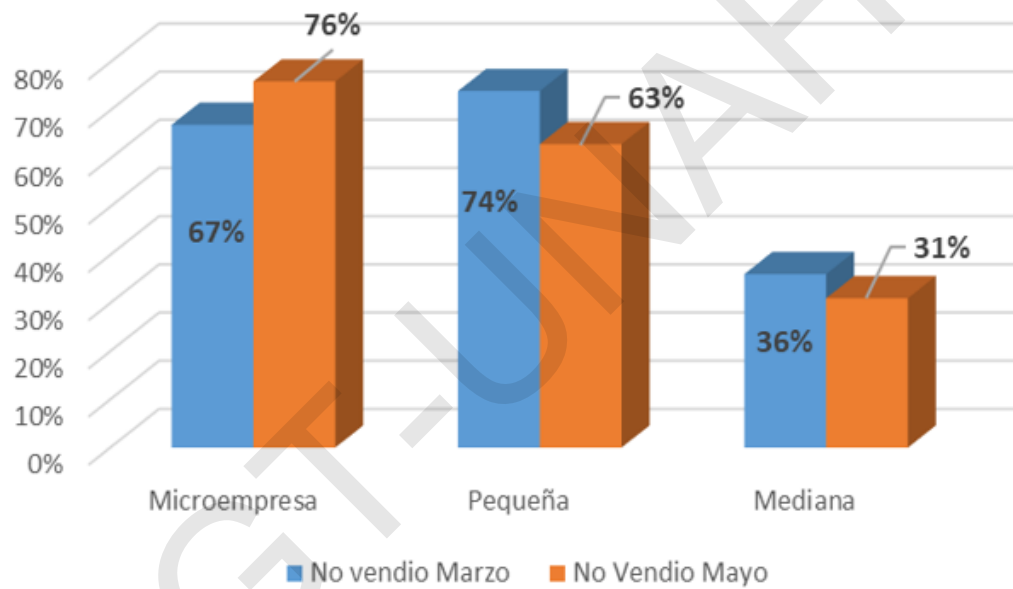
Se presenta a continuación la información más sobresaliente de estudio de Resiliencia Empresarial COVID-19 Honduras: Región Norte, elaborado por el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), que corresponde a la región del Valle de Sula. Se realizaron dos levantamientos de información: uno en el mes de marzo-abril 2020 y el otro en el mes de mayo-junio del mismo año. Los resultados y hallazgos identificados se fundamentan en la información de 245 empresas ubicadas en el Valle de Sula de los departamentos de Cortés y Yoro, con los municipios de mayor auge económico: San Pedro Sula, Choloma y Puerto Cortés. El análisis comprende dieciséis (16) sectores diferentes de actividades económicas (IIES-UNAH, 2020, p. 30).

#### **Actividad Comercial**

Las ventas de las empresas se vieron drásticamente afectadas a raíz de la pandemia de la COVID-19. Para el primer levantamiento en el mes de marzo 2020, el 74 % de la pequeña empresa indicó que no registró ventas, y en el mes de mayo 63 % reportó que no se registraron ventas; el 21 % presentó una reducción en sus ventas. La tendencia es casi similar en la microempresa ya

que el 67 % no vendió en marzo y se incrementó a 76% en el mes de mayo de 2020. Sin embargo, el impacto fue menor en la mediana empresa mostrando un comportamiento diferente: el 36 % indicó que no vendió en marzo y un 31 % que no registró ventas en mayo (ver Gráfico 1) (IIES, 2020, p. 25).

**Gráfico 1: Ventas MIPYME comparativo marzo-mayo 2020**



Fuente: Elaboración propia con datos Análisis de Resiliencia Empresarial COVID-19 Honduras: Región Norte 2020.

Según el IIES (2020), Independientemente de su tamaño, las empresas enfrentan importantes disminuciones de sus ingresos, dificultades para el acceso al crédito y un aumento de la probabilidad de insolvencia (p. 26).

### Área de Recursos Humanos

De las 245 empresas analizadas en marzo el 77 % informó que su fuerza laboral antes que iniciara la pandemia estaba compuesta por empleados permanentes, el 17 % eran trabajadores

temporales y el 6 % que resta estaban bajo la modalidad de empleo por hora. Lo anterior indica que todas estas empresas en los sectores productivos estudiados tienden a la formalidad del empleo en el país y otorgan un grado de estabilidad a sus empleados (IIES-UNAH, 2020, p. 29). De conformidad a datos del IIES (2020), en el mes de marzo las suspensiones o despidos laborales pasaron de 6.8 % a un 31 % en mayo. Las microempresas se vieron drásticamente afectadas sobre todo en mayo, elevándose de un 11 % a un 41 %. Las suspensiones en la pequeña empresa fue de 15 % a un 47 % y en las empresas medianas/grandes fue hasta de un 31.7 %. Estas cifras son mayores con respecto al promedio durante las primeras semanas de la crisis de la COVID-19 (p.45).

En este sentido, se debe ejecutar una política de monitoreo y supervisión de las suspensiones laborales por parte de las autoridades, para evitar que las familias pierdan ingresos para su consumo básico. Además, se debe trabajar por que las empresas no tengan que sostener completamente el peso de la emergencia nacional y velar por la sostenibilidad de la producción en el país, evitando un incremento significativo en el nivel de desempleo y más pobreza en la zona norte. Asimismo, se debe brindar un soporte para que las empresas logren ser resilientes en este contexto.

### **Acciones adoptadas frente a la pandemia COVID-19**

Un 91 % de las empresas abordadas en esta investigación indicó que han tenido que detener la producción, distribución y oferta de sus productos o servicios por la crisis sanitaria. Por otro lado, más de un 29 % indica que no podría sobrevivir a la crisis o solo soporta sobrevivir un mes, mientras que un 42 % solamente podrá sobrevivir entre 1 a 3 meses. Finalmente, menos de un 11 % de las empresas lograría sobrevivir de tres a seis meses. Lo anterior indica que se deben

implementar medidas urgentes en un corto plazo para mantener la supervivencia de estas empresas y ubicar los sectores más afectados de esta crisis (IIES-UNAH, 2020, p. 44).

Un factor fundamental para analizar en la mitigación de la propagación de la COVID-19 es el porcentaje de implementación de medidas de bioseguridad por las empresas para seguir operando. En promedio un 86 % de las empresas ya tiene medidas de bioseguridad para seguir operando, mostrando un incremento de 5 puntos en mayo de 2020. Por otra parte, también resulta necesario comprender, desde la perspectiva de los actores clave, el tiempo que las empresas pueden seguir operando, comparando los datos recolectados en marzo con los de mayo 2020. La tendencia en este sentido continúa y las empresas que en marzo esperaban sostener sus operaciones por menos de un mes representaba el 28.6 %, mientras que un 13.2 % se encontraba en proceso de cierre de operaciones. Para mayo, estos datos muestran un comportamiento esperado cuando un total de 6.5 % habían cerrado permanentemente y un 35.4 % habían cerrado de forma temporal. Para el mes de marzo el 58.2% de las empresas continuaba operando, mientras que en mayo la cifra fue de 58.1 % (IIES-UNAH, 2020, p. 37).

Por otro lado, el 82.5 % de las empresas manifestó tener la necesidad de financiamiento para poder sobrellevar la crisis actual. Las empresas dedicadas a salud humana, construcción, servicios de comidas, actividades profesionales y agricultura son las que más necesidad de financiamiento tuvieron. El estudio muestra que las empresas manufactureras son las que indicaron en menor grado (62.5 %) estar en busca de financiamiento para responder a la crisis (IIES-UNAH, 2020, p. 33).

Con respecto al acceso a financiamiento, las medidas gubernamentales de alivio y las estrategias para el cambio del modelo de negocios son elementos que generan mayor probabilidad de sobrevivir de las empresas; sin embargo, los resultados del presente análisis destacan la baja

expectativa de sobrevivir de los empresarios, durante al menos 12 meses. Esto se hace evidente sobre todo en la micro y pequeña empresa, donde apenas un 8 % y 6 % de las empresas respectivamente cree poder sobrevivir al menos un año, mientras que el 34 % de las empresas medianas/grandes considera poder sobrevivir un año o más. Cabe destacar que la mayor cantidad de empresas de los tres tamaños considera que únicamente podrá hacerle frente a la crisis provocada por la COVID-19 hasta finales del mes de julio 2020, es decir, menos de tres meses. Las empresas reportaron ser afectadas e incapaces de recuperarse completamente en el corto plazo al experimentar choques o factores externos como: interrupción del transporte (42 %), inseguridad (39 %), suministros de servicios públicos (38 %), problemas con regulaciones (34 %) y, en menor proporción, problemas climáticos, extorsión, disminución de precios en el mercado, entre otros (IIES-UNAH, 2020, p. 40).

Para afrontar la crisis, además de las medidas antes mencionadas, un 55 % de las empresas manifestó que tiene acceso a financiamiento, un 86 % indicó necesita acceder a nuevos créditos para recuperarse. Al menos siete de cada diez microempresas han implementado más de 10 medidas de bioseguridad. Además, entre el 97 % y el 100 % de las empresas pequeñas y medianas/grandes aseguró haber implementado más de 10 de estas medidas, lo cual garantiza la protección del personal que labora y la de sus clientes (IIES-UNAH, 2020, P. 41).

#### **4.3.2 Análisis descriptivo PYME agroindustrial Valle de Sula**

En el estudio de resiliencia empresarial realizado el 30 de marzo y el 6 de abril de 2020. Se levantó una encuesta a 1,178 empresas en 16 regiones y 17 diferentes sectores económicos de Honduras, con el objetivo de conocer la capacidad de resiliencia y mitigación de MIPYME y grandes empresas del país ante el impacto provocado por la pandemia de la COVID-19 (LINC,

2020). Este esfuerzo fue realizado en el marco del proyecto “Transformando Sistemas de Mercado” (TMS por sus siglas en inglés), financiado por USAID e implementado por ACDI/VOCA en asociación con LINC, y en coordinación con la Federación de Cámaras de Industria y Comercio de Honduras, (FEDECAMARAS), el Consejo Hondureño de la Empresa Privada de Honduras (COHEP) y el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de Honduras (LINC, 2020).

### **Efectos de la COVID-19 en los diferentes sectores empresariales**

Los resultados de la encuesta revelan que, desde el 14 de marzo, el 90 % de las empresas encuestadas ha detenido su actividad comercial. El 83 % de las empresas cerrará operaciones durante los primeros tres meses a partir del confinamiento obligatorio. Menos de un tercio de la muestra reportó hacer uso del teletrabajo para mantener algunas de sus operaciones y apenas un 11 % de esta proporción de empresas logró vender sus productos a través de métodos en línea. Alrededor del 77 % de las empresas encuestadas requerirá de créditos o préstamos para reponerse a los efectos del cierre de las actividades comerciales. Aun así, un 94 % confía en que podrá recuperarse de la crisis (LINC, 2020).

Las empresas más afectadas pertenecen al sector de turismo, manufactura y agro procesadores. El 50 % de las empresas encuestadas identificó cambios en su modelo de negocios con el fin de adaptarse a la crisis y sus efectos. Entre esos cambios se encuentran: venta en línea y establecimientos de sistemas de envío, oferta de nuevos productos y servicios y/o ajuste de los productos y servicios ofrecidos actualmente, implementación de medidas de bioseguridad e implementación de nuevas estrategias de publicidad (LINC, 2020).

### 4.3.3 Efectos de la COVID-19 en los factores determinantes de la competitividad de la PYME-agroindustrial Valle de Sula

En el análisis de los efectos de la COVID-19 se tomaron en cuenta los factores determinantes de la competitividad siguientes: actividad comercial (ventas), recurso humano, adopción de actividades, conocimiento (aprendizajes), financiamiento y modelo de negocio.

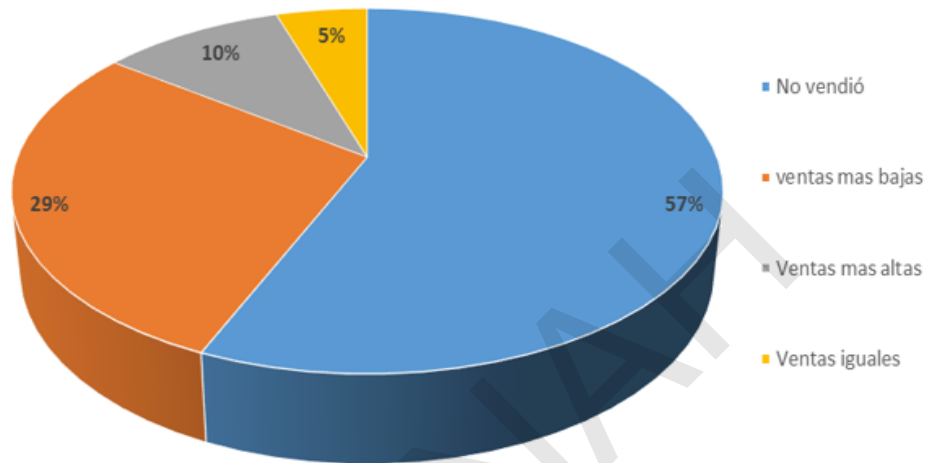
Para el procesamiento de los datos se utilizó el software de Inteligencia Empresarial (Business Intelligence) aplicando los siguientes lineamientos:

**Región:** Valle de Sula / Litoral; **Ciudades:** San Pedro Sula, Progreso, Choloma y otras zonas; **Tamaño de las empresas:** pequeño, mediano y grande; **Actividad económica:** agroindustria (industria manufacturera agrícola). **Sector:** no Turístico.

#### Actividad Comercial

El 100 % de las empresas encuestadas manifestó que sus ventas fueron más bajas en el periodo en que se realizó el estudio comparado con el periodo anterior al inicio de la crisis de la COVID- 19. Si se incluye la actividad agrícola, las empresas indican que sus ventas en un 80 % fueron más bajas. Al incluir al sector microempresarial se alcanza un 57 % de empresas que no vendió en lo absoluto, un 29 % indicó que sus ventas fueron más bajas, un 10 % presentó ventas más altas y solo un 5 % expreso que sus ventas fueron iguales (Ver Gráfico 2).

**Gráfico 2: Comportamiento de ventas frente a la crisis COVID-19 marzo-abril 2020**



Fuente: Elaboración propia con datos Análisis de Resiliencia Empresarial COVID-19 Honduras: Región Norte,

### Área de Recursos Humanos

El 50 % de las empresas encuestadas manifestó que tuvo que negociar la suspensión de sus empleados por la pandemia COVID-19. Estas empresas, en promedio, tienen 98 empleados permanentes y 65 empleados temporales; las mismas no cuentan con el sistema de empleo por hora. Si se considera el sector microempresarial el 43 % de las empresas encuestadas expresó que negoció la suspensión de sus empleados por la pandemia COVID-19. Estas empresas, en promedio cuentan con 68 empleados permanentes y 23 empleados temporales; las mismas no tienen el sistema de empleo por hora.

### Acciones adoptadas frente a la pandemia COVID-19

El 67 % de las empresas encuestadas reveló que parte de su personal está trabajando a distancia como medida frente a la COVID-19. De este porcentaje el 32 % reportó que sus trabajadores

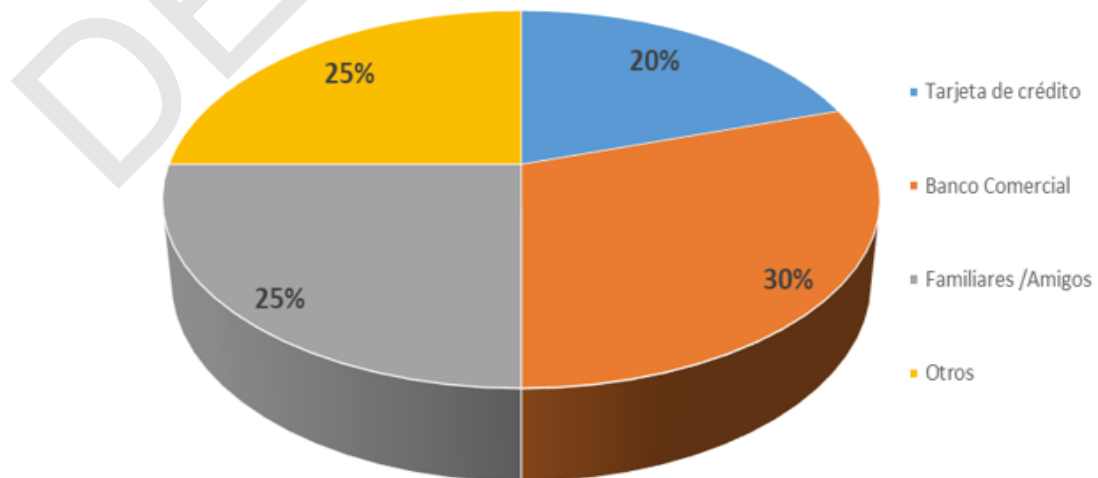
podieron realizar el trabajo a distancia. El 100 % indicó que su empresa ha implementado medidas de bioseguridad para operar luego del levantamiento de las restricciones por la COVID-19. Además, el 33 % de las empresas indicó que estableció el sistema de servicio a domicilio para sus productos. Igual porcentaje (33%) señaló que realizó ventas por internet en las últimas semanas.

### Financiamiento frente a la pandemia COVID-19

El 40 % de las empresas PYME agroindustrial manifestó tener acceso a crédito, y el 100 % reveló que requerirán de préstamos para recuperarse de la crisis ocasionada por la COVID-19. Un 100 % de las empresas expresó la necesidad de recursos: en promedio el pequeño empresario de este sector requiere fondos mayores a los L. 50,000.00 y la empresa mediana a L. 500,000.00. En el caso de las microempresas los montos son menores a L. 25,000.00.

Al analizar las fuentes de financiamiento de las empresas que tienen acceso a créditos, el 20 % expresó que es a través de tarjetas de crédito, el 30 % con préstamos bancarios, un 25 % con fondos familiares y 25 % con otras fuentes externas (ver Gráfico 3).

**Gráfico 3: Opciones de crédito frente a la crisis de la COVID-19**



Fuente: Elaboración propia con datos Análisis de Resiliencia Empresarial COVID-19 Honduras: Región Norte.

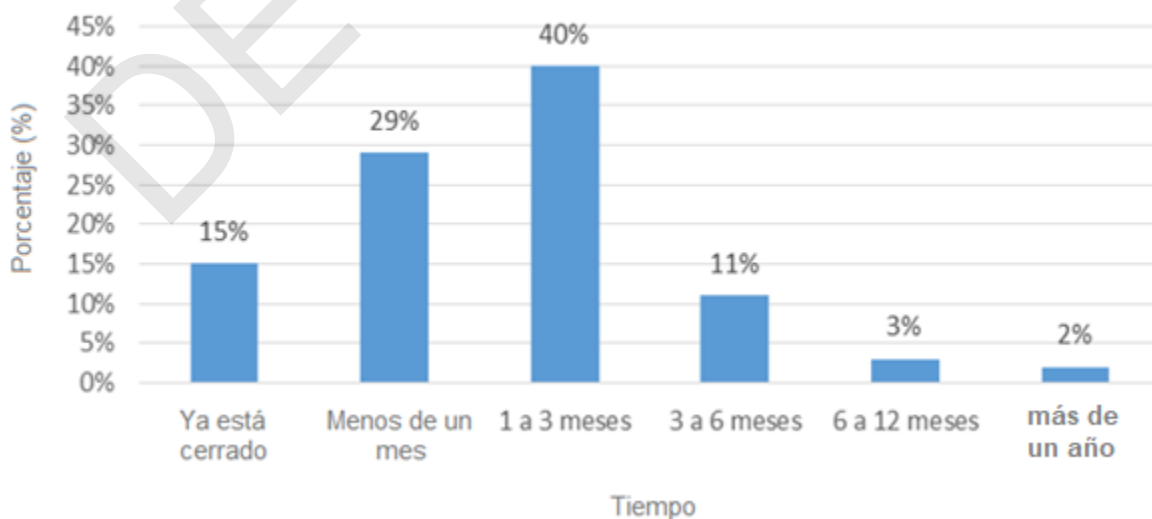
### Nivel de confianza frente a la pandemia COVID-19

El 56 % indicó que no podrá cambiar o adaptar frente a la crisis ocasionada por la COVID-19. Un 29 % manifestó que no pudo acceder a proveedores alternativos, un 43 % expresó que no podrá acceder a financiamientos necesarios para superar la crisis y un 13 % reveló que no podrá recuperarse frente a la actual crisis.

### Efectos a corto y mediano plazo frente a la pandemia COVID-19

El 90 % manifestó que detuvo la producción o distribución y oferta de sus productos debido a la crisis y a las medidas de confinamiento. Entre los efectos ocasionados por la COVID-19, un 15 % indicó que ya está cerrando su negocio, el 29 % reveló que el tiempo para sobrevivir debido al cierre de sus operaciones es de menos de un mes, el 40 % considera que pueden resistir de 1 a 3 meses, el 11 % de 3 a 6 meses, el 3 % de 6 a 12 meses y un 3 % más de un año (ver Gráfico 4).

**Gráfico 4: Tiempo que podrá sobrevivir la empresa como efecto de la COVID-19**



Fuente: Elaboración propia con datos Análisis de Resiliencia Empresarial COVID-19 Honduras: Región Norte.

## **Aprendizajes causados por la pandemia COVID-19**

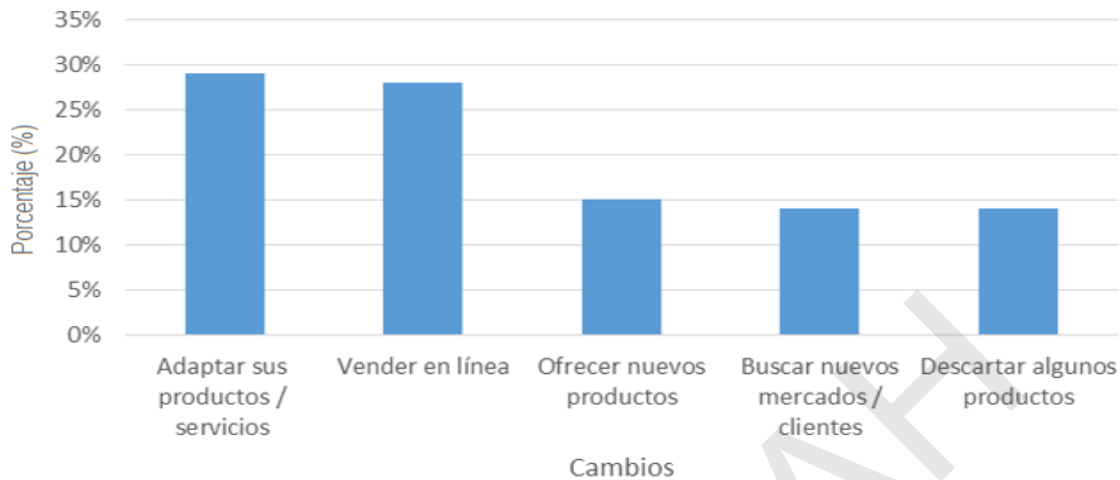
El 47 % manifestó que la empresa identificó aprendizajes específicos causados por la crisis de la COVID-19, entre los cuales destacan los siguientes:

- Diversificar los productos / servicios (30 %)
- Planificar el flujo de efectivos para necesidades de contingencia, reservas y ahorro (20 %)
- Otros aprendizajes (10 %)
  - Cambiar el sistema de gestión de inventario
  - Cambiar la estructura de la fuerza laboral (e.g. empleo por hora)
  - Gestionar la cadena de suministro para que sea más flexible y adaptable
  - Prepararse frente a posibles crisis futuras.

## **Posibles cambios en el modelo de negocio para adaptarse a la crisis de la COVID-19 y sus efectos**

Al consultar a las empresas si identifican algún cambio en su modelo de negocios para adaptarse a la crisis ocasionada por la COVID-19 y sus efectos, el 56 % consideró incorporar cambios en su modelo para afrontar la situación de la crisis. De este porcentaje, el 29 % expresó que debe adaptar sus productos / servicios. El 15 % debe ofrecer nuevos productos, el 14 % buscar nuevos mercados / clientes, el 28 % consideró vender en línea y el 14 % descartar algunos productos.

**Gráfico 5: Cambios en el modelo de negocio frente a crisis de la COVID-19**



Fuente: Elaboración propia con datos Análisis de Resiliencia Empresarial COVID-19 Honduras: Región Norte.

### **Necesidades de la empresa para hacer frente a la crisis del COVID-19 y sus efectos**

Al consultar a las empresas con relación a las necesidades que tiene para hacer frente a la crisis provocada por la COVID-19, las respuestas se resumen en la forma siguiente:

el 57 % necesita financiación (incluye intereses bajos), el 14 % precisa de autorización de operación otorgada por el gobierno, el 8 % requiere créditos fiscales o subsidio público y 7 % el entrenamiento y formación de capacidades para el personal, renegociación de deudas y el restablecimiento de transportes seguro de sus productos.

**Tabla 13: Necesidades de la empresa para hacer frente a la crisis de la COVID-19**

Necesidad	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Financiación	57	57
Autorización de operación	14	71
Créditos fiscales o subsidio público	8	79
Entrenamiento y formación	7	86
Renegociación de deudas	7	93
Restablecimiento de transporte seguro de sus productos	7	100

Fuente: Elaboración propia con datos Análisis de Resiliencia Empresarial COVID-19 Honduras: Región Norte.

## **5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

De conformidad a los resultados de las investigaciones realizadas en la presente tesis por compendio, se resumen a continuación los aspectos más sobresalientes y se contrasta con teorías y fuentes de información revisadas.

### **5.1 Importancia de la PYME en la economía**

De conformidad a datos publicados por el Consejo Nacional de Inversiones (2022), la PYME, incluyendo a las microempresas representa uno de los pilares de la economía hondureña y cumplen un papel protagónico en la reactivación y desarrollo del país. Este sector aporta aproximadamente el 60 % del PIB y origina 7 de cada 10 empleos en Honduras. No obstante, a pesar de esta situación, existen oportunidades de mejora en la PYME y particularmente en mejorar su competitividad. Según los resultados en el análisis de los factores determinantes de la competitividad en el sector agroindustrial, destacan no solo los factores que afectan los costos de producción sino también aquellas variables vinculadas a la diferenciación de productos.

La medición de los factores determinantes de la competitividad en la PYME agroindustrial permite conocer y optimizar la toma de decisiones estratégicas que contribuyan a mejorar el nivel competitivo de este sector. Como parte de esta tesis por compendio de investigaciones, se presenta como eje transversal de investigación el tema de la competitividad de la PYME en Honduras en el periodo 2020, a través de una serie de estudios realizados y publicados. Se tomaron como base temas como: los factores determinantes de competitividad, la gestión del conocimiento y los efectos causados por la COVID-19 en la competitividad de la PYME agroindustrial, sector importante en la economía de Honduras.

## 5.2 Competitividad y los factores determinantes del éxito

El planteamiento teórico-metodológico de la competitividad no es reciente, por el contrario, ha evolucionado en función de los cambios ocurridos en el ámbito económico, político, social, cultural, entre otros. Lo anterior ha permitido que, a medida que aumenta la complejidad de las nuevas formas de organización industrial, los principios teóricos sobre la competitividad adquieren vigencia y mayor valor estratégico, lo que busca contribuir a un crecimiento económico sostenido de los países del tercer mundo (Labarca, 2007).

Según el informe de competitividad del Foro Mundial Económico (2019), Honduras ocupa el lugar 101 de 141 países. Esta posición es el resultado de una deficiente gestión de la competitividad como país, situación que se documentó a través de la revisión bibliográfica realizada como parte de esta tesis por compendio. Se puede concluir que el sector PYME en Honduras, de cara a este nuevo siglo, se enfrentará con enormes retos para mejorar su competitividad. Esta situación se hizo evidente con los resultados obtenidos en los 3 estudios realizados y que forman parte de esta tesis por compendio. Los resultados del estudio con relación a los factores que determinan la competitividad de la PYME agroindustrial en la zona central del país (Tegucigalpa) indican que el desarrollo de nuevos productos, la calidad, el servicio al cliente, y la capacitación del personal, son factores prioritarios, que deberán considerarse para el desarrollo de estrategias que contribuyan en mejorar los niveles de competitividad de este sector.

Así mismo, se obtuvieron resultados que permiten identificar las debilidades en la adecuada gestión del conocimiento en la PYME artesanal de la comunidad de Valle de Ángeles. Lo anterior representa una oportunidad de mejorar e implementar estrategias que contribuyan con los niveles de competitividad de la PYME artesanal y en la forma en la que gestiona el conocimiento. Con relación al estudio de los efectos de la COVID-19 en aquellos factores que impactan el nivel de

competitividad del sector, destaca que la actividad comercial, recursos humanos y el financiamiento son factores que afectan la competitividad de la PYME agroindustrial del Valle de Sula. Todos estos resultados permitieron identificar las oportunidades de mejora y retos en el sector PYME en diferentes divisiones productivas y regiones del país.

En virtud de estos retos y oportunidades de mejora de la PYME hondureña, un aspecto fundamental es tomar las acciones para enfrentar la situación post pandemia y la nueva dinámica que nos está dejando esta crisis sanitaria. Se debe percibir como una nueva oportunidad de obtener el éxito competitivo empresarial; tal como lo plantea Flores y González (2009, p. 11), el éxito empresarial descansa en la capacidad organizativa de anticiparse y reaccionar a las exigencias de los mercados, por lo que un factor clave de dicho éxito es la flexibilidad, entendida como la capacidad del empresario de adaptarse de manera rápida a los cambios que demanda el mercado. Por otra parte, Suñol (2006, p. 184) establece que es imprescindible la creación de competitividad sistémica, la cual se basa en tres pilares: a) el desarrollo de sistemas de innovación que aceleren la acumulación de capacidad tecnológica, b) el apoyo a la diversificación y la creación de encadenamientos productivos, y c) la provisión de servicios de infraestructura de calidad.

Es importante resaltar que Honduras no es el único país latinoamericano que presenta falencias con respecto a la competitividad de las PYME, Colombia, por ejemplo, no ha escapado a estos fenómenos y exigencias competitivas (Perdomo y Pirela, 2020), en la actualidad las empresas colombianas están inmersas en entornos altamente competitivos y globalizados (González, 2011) entendiendo que en estos momentos de globalización la competitividad implica más esfuerzos por mantenerse dentro del mercado. Una forma de alcanzar esta permanencia en el mercado es la calidad de los productos o servicios producidos por las PYME.

Evidencia de esta problemática presentada en Colombia es el estudio de Peralta et al. (2021) en el que afirman que el 63.4% de las compañías analizadas se ubica en un nivel bajo de competitividad, mientras que solo el 31.7% se ubica en niveles medio y apenas un 4.1% presenta un resultado superior con alto nivel de competitividad, concluyéndose que existe una necesidad imperante de fortalecer las áreas débiles más importantes de estas empresas a nivel productivo y comercial, en el área financiera, en la formación del talento humano y tecnológico.

De igual manera, investigaciones realizadas en México, revelan que para mantener una ventaja competitiva, las PYME deben tomar en cuenta aspectos internos de la empresa como planeación estratégica, producción y aprovisionamiento, calidad, comercialización, recursos humanos, contabilidad y finanzas, gestión ambiental y sistemas de información (Saavedra y Millá, 2012).

Venezuela, por su parte, presenta similar situación en cuanto a sus PYMES, Peñaloza et al. (2016) aseguran que estas empresas se ubican en un nivel bajo de competitividad, mientras que apenas un pequeño porcentaje presenta un resultado superior con alto nivel de competitividad. Los autores concluyen sobre la necesidad de fortalecer las áreas débiles más importantes de estas empresas a nivel productivo y comercial, en el área financiera, en la formación del talento humano y tecnológico. Asimismo, Narváez y Ferreira (2015) expresan en sus investigaciones que el contexto interno de estas organizaciones enfrentan significativas limitaciones, y en el ámbito nacional externo, los empresarios consideran que existen importantes dificultades para lograr que las empresas puedan apuntar a ser organizaciones competitivas, estos autores plantean la creación por parte de los entes gubernamentales de un entorno externo que propicie el desarrollo productivo, y por ende, competitivo de las empresas.

Para finalizar, estudios realizados por Molero y Venegas (2020) manifiestan que América Latina se encuentran en un momento de gran afectación en cuanto al éxito competitivo de las PYME, debido a la falta de planeación estratégica por parte de este rubro de empresas en unos casos, lo que concuerda con las investigaciones realizadas en México, y en otros al gran porcentaje de este sector empresarial en la región que han tenido que cerrar sus puertas a causa de los efectos negativos causados por la pandemia. Por lo que las PYME en América Latina, deben maximizar sus esfuerzos para lograr y mantener el éxito competitivo de las mismas.

### **5.3 Competitividad empresarial**

Con relación a la competitividad empresarial, se han generado diferentes líneas de investigación y teorías de carácter económico que han tratado de identificar el origen de la competitividad o de definir los factores de éxito competitivo. Sin embargo, de acuerdo con Galán y Vecino (1997), es posible apreciar cierto consenso entre los investigadores al señalar que la competitividad de la empresa viene condicionada o determinada por tres tipos de factores o fuentes: a) los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país), b) los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y c) los que tienen su origen en la propia empresa (efecto empresa). Ya se ha comentado que existen enormes oportunidades de mejorar la competitividad a nivel de país y de cada una de las industrias que contribuyen a su economía.

Al revisar los resultados se comprueba que, a nivel de los efectos empresas en el sector PYME agroindustrial, existe una serie de mejoras por implementar por parte de las propias empresas con apoyo de los gremios y de políticas públicas. Los resultados obtenidos demuestran que las PYME no elaboran plan estratégico, no cuentan con manuales de producción de sus procesos, ni cuentan con estados financieros de forma mensual que les permita desarrollar ventajas competitivas y cumplir con sus metas estratégicas. Esto permite evidenciar que la PYME

agroindustrial no desarrolla los factores esenciales para ser competitivas. De igual manera existen oportunidades de mejora considerando que la mayor parte de los productos de estas empresas son para consumo local.

#### **5.4 PYME Agroindustrial**

El sector agrícola a nivel global, ha mostrado cambios a causa de los frecuentes objetivos económicos y ambientales de competitividad. Este panorama de innovación en la agricultura puede favorecer al aumento de la producción y a su vez a la conservación del medio ambiente (Läpple et al., (2014) así como también a la mejora y crecimiento del desempeño competitivo de las PYMES agroindustriales, sector que ocupa un puesto primordial en el desarrollo de una población.

Resaltando la importancia que adquieren este tipo de empresas, Melo y Fonseca (2014) menciona que en Colombia cerca del 96.4 % de las PYMES, generan 80.8 % del empleo, alto porcentaje que representan establecimientos con presencia en diferentes sectores productivos y contribuyen con un porcentaje considerable al PIB.

En este mismo orden de ideas, García et al. (2017) reafirman la importancia de este clúster de empresas ya que son muchos y significativos los desafíos que implica el desarrollo de la agricultura sostenible. Factores como la volatilidad de las condiciones meteorológicas, el carácter perecedero de los productos, el complejo entorno reglamentario de la seguridad alimentaria, para países que desean incursionar con productos hortofrutícolas de calidad, en relación a las tendencias de estilo de vida de los cambiantes de los consumidores, las preocupaciones ambientales y la gran cantidad de grupos de interés involucrados, son algunos problemas que las PYME agroindustrial deben enfrentar y superar.

De conformidad al informe del PNUD-SNV Honduras-SEPLAN-COHEP (2012), Honduras posee una economía poco diversificada, basada en la exportación de bienes, en particular, productos de la maquila textil, productos agrícolas y agroindustriales y los servicios turísticos. El Banco Central de Honduras (BCH) indicó que el aporte del sector servicios al PIB en 2010 fue de 70 %; de la industria manufacturera, un 17 %, y de la agricultura, el 12 %. Las remesas contribuyeron a la economía nacional con un estimado de USD 2,594.10 millones. En el caso de la agroindustria significa el 45 % del PIB de Honduras y el 66 % de las exportaciones del país.

Honduras cuenta con un potencial para los agronegocios, ofreciendo excelentes oportunidades de inversión en el sector agroindustrial debido a su disponibilidad de tierras aún no explotadas y una gran cantidad de recursos naturales aprovechables. La producción del subsector agroindustria alimentaria se enfoca en suplir las necesidades del mercado nacional. Tan sólo la industria aceitera y de vegetales orientales tiene una disposición a suplir necesidades de mercados internacionales. Sin embargo, el mercado interno no está saturado, por lo que sigue siendo necesario la importación de esos productos, con excepción del tomate procesado (concentrado, salsas) y chile picante (chile en salmuera). En 2010 la producción agroindustrial seleccionada alcanzó una producción de L.22,923 millones a precios corrientes, lo que representa el 46.17 % del Valor Agregado Bruto (VAB) manufacturero y el 7.88 % del PIB (BCH, 2020).

Según los resultados de la investigación realizada en el sector, se pudo establecer que la PYME agroindustrial se dedica al procesamiento de frutas y hortalizas, y la elaboración de productos alimenticios. Con relación a los años de operación, casi el 80 % de las PYME tiene más de 11 años de operar. Otro aspecto por destacar es que un 86.77 % tiene de 5 a 10 empleados y un 90 % cuenta con su permiso de operación. Esto permitió comprobar lo expuesto en la referencia teórica en la que se establece que a medida la PYME es más grande tiende a estar legalmente organizada.

Un aspecto que vuelve a salir a la palestra en las PYME y que no exonera a las agroindustrial es la falta de planeación estratégica, asegurando García et al. (2017) es un elemento intrínseco de esta clase de empresas, generando un bajo desempeño de las mismas, con deficiencias en aspectos operativos que no crean procesos de internacionalización de nuevos productos en mercados especializados, por factores que están relacionados a la falta de inversión del sector agropecuario en aspectos tecnológicos, socioeconómicos, estructurales. Así mismo, aseguran los autores, actualmente la falta de competencias del capital humano de las PYME agroindustriales impide el avance a una correcta transmisión de la tecnológica del sector, al igual que la deficiencia en los procesos logísticos y presupuestarios para este tipo de organizaciones. Todo lo anteriormente señalado, aunado a los efectos negativos producto de la pandemia por COVID-19 ha contribuido al bajo nivel de éxito competitivo de estas PYMES.

### **5.5 La gestión del conocimiento en las PYME**

Hoy en día, el conocimiento ocupa un papel esencial en el paradigma económico emergente, evidenciándose como factor competitivo en la literatura empresarial de la última década. Hay distintas formas de entender y clasificar el conocimiento. La mayoría de ellas se centra en los tipos de conocimiento: tácito, explícito, individual, de la organización, etc., pero hay muchos otros factores a tener en cuenta. Entre ellos destaca la interdependencia existente entre el conocimiento y el contexto organizacional (Capó-Vicedo, 2007, p. 128).

Aumentar las oportunidades de nuevos productos y servicios; mejorar la comunicación interna y con los grupos de interés; incrementar la competitividad; resaltar el liderazgo de las organizaciones en su sector; y optimizar los niveles de productividad y rendimiento, aprovechando

las competencias de los empleados, son algunos de los muchos beneficios que la gestión del conocimiento permite alcanzar en las empresas (Marulanda et al., 2017).

Es por ello que, para las empresas, tratar de adquirir activos relacionados al conocimiento es difícil de “comprar y vender”, por lo que, en la mayoría de los casos, deben ser generados y explotados en la propia empresa para poder conseguir el máximo valor de estos.

Con base en lo anterior y según el análisis de los resultados del proceso de la gestión del conocimiento en la PYME artesanal de la comunidad de Valle de Ángeles, los resultados globales permiten establecer que no se está realizando una adecuada gestión del conocimiento de conformidad a las variables estudiadas.

Esta tesis por compendio pretende aportar evidencias de que la implementación de una eficiente gestión de conocimiento por la PYMES beneficia a este grupo de empresas aumentando su competitividad y por ende su productividad. De igual manera, permite una mejor toma de decisiones, y un factor a tomar en cuenta es que en los procesos de creación del conocimiento en la PYME requieren de elementos que motiven al personal, para de esta manera lograr un mejor desempeño del personal, paso fundamental en el éxito competitivo de las empresas. Otro aspecto que esta investigación intenta resaltar es que el conocimiento debe estar disponible para mejorar e innovar el trabajo. Las organizaciones enfrentan problemas para distribuir y colocar el conocimiento; es preciso considerar que éste se transfiera mediante acciones entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos. En el caso de las PYME un 63.33 % está de acuerdo que es más importante compartir el conocimiento que poseerlo; de igual forma el mismo porcentaje manifiesta estar totalmente de acuerdo de que la distribución del conocimiento es mediante la confianza, incentivos, tiempo y recursos disponibles.

## 5.6 La gestión del conocimiento y competitividad en las PYME

La gestión del conocimiento implica, pues, además de distinguir entre los distintos tipos de conocimiento, como tácito y explícito, individual y colectivo, y sobre la forma en que se puede pasar de uno a otro, poner énfasis en la interdependencia existente entre el conocimiento y el contexto organizacional (Ciborra y Andreu, 2001, p 71). Tomando en consideración lo antes indicado con relación a la competitividad, Rubio y Aragón (2006) resumen competitividad de la forma siguiente: “es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia” (p. 105). Por otra parte, un aspecto importante en el desarrollo de las organizaciones es el uso y el adecuado proceso de la gestión del conocimiento como factor determinante de los recursos y capacidades internas. En ese sentido, contar con una estrategia de gestión del conocimiento permite a las empresas lograr la competitividad desde la perspectiva de los factores internos.

Así lo señala Nieves-León (2001):

La gestión del conocimiento es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas. La gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más

simples hasta los más complejos. Mientras más inteligente es una empresa y más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr ventaja frente a los competidores del mercado (p. 122).

Con base a los resultados relacionados a la gestión del conocimiento por parte del sector PYME artesanal de la comunidad de Valle de Ángeles, se resume que a pesar de los años de operar, a la cantidad de personal y a la experiencia adquirida en la fabricación de sus artesanías, existe una serie de oportunidades de mejoras en la identificación, creación, almacenamiento y medición del conocimiento. Lo anterior es una oportunidad para realizar cambios significativos que permitan mejorar la situación de la PYME artesanal con relación a la gestión del conocimiento. Al mejorar lo anterior se espera un efecto positivo en los niveles de competitividad.

En este sentido, sería de gran importancia preguntarse por qué a pesar de las innumerables bondades de la gestión del conocimiento respecto de la mejora en la competitividad de las empresas, aún existen fallas en este particular en las PYME. A este respecto, las empresas hoy día parecieran no internalizar la importancia y los beneficios que la gestión del conocimiento aporta a las mismas. En este particular, Mesinas (2017) consideran que: “las empresas que desean seguir compitiendo, están obligadas a generar condiciones de sustentabilidad para crear valor para todos los involucrados en la organización” (p. 1), por lo que la aplicación del conocimiento y su expresión en aprendizaje organizacional ofrece un conjunto de soluciones para lograr esa sustentabilidad y por tanto mantener una ventaja competitiva sobre las demás empresas. Por su parte, Álvarez (2012, p. 1) postula que:

El análisis del uso de las prácticas de gestión del conocimiento según el sector de actividad y la capacidad estructural de la pyme dará lugar a una serie de conclusiones que pueden ser clave para que estas organizaciones puedan mejorar. Además, se analizan otras variables clave

vinculadas al uso de las prácticas de gestión del conocimiento, como son, la importancia de las razones por las que se hace uso de las prácticas y la importancia de los resultados debido al uso de las mismas.

Finalmente, Agudelo y Valencia (2018) recomiendan que la gestión del conocimiento debe ser parte de la política de dirección que se adopte en la empresa hoy en día, del mismo modo, consolidarlo como directriz institucional, proporcionar los recursos necesarios para que el conocimiento se formule, se implante y se sostenga como una estrategia de largo plazo. Lo que asegura que la empresa logre ventajas competitivas y a su vez perdure en el tiempo.

### **5.7 Correlación de variables gestión del conocimiento y competitividad en la PYME**

Uno de los resultados significativos del estudio de la gestión del conocimiento en la PYME artesanal de la comunidad de Valle de Ángeles, consistió en establecer la correlación que existe entre la competitividad (variable dependiente) y la gestión del conocimiento (variable independiente). Al aplicar la prueba de correlación de Pearson, se determinó que existe una correlación significativa entre estas variables.

De conformidad al estudio de la Universidad de Guadalajara (2016), la gestión del conocimiento ha ido creciendo entre las empresas, constituyéndose en un proceso integrador en el que convergen la gestión de la información, la tecnología y los recursos humanos y en donde la puesta en marcha se orienta a perfeccionar los procesos de mayor impacto. Así mismo, para gestionar el capital intelectual, es necesaria la gestión del conocimiento en sus dos dimensiones; la Hard, que expresa los aspectos más duros o formalizables, ahí es donde se ubica el capital intelectual con posible cuantificación sobre el capital estructural y el capital relacional; y el lado Soft, que son los aspectos más blandos o no formalizables donde se ubica el capital humano (p.24).

En el estudio antes indicado se concluye lo siguiente:

la gestión del conocimiento es un elemento que fomenta el desarrollo de nuevas capacidades y oportunidades para el personal en las organizaciones, esto faculta a las personas para que desarrollen, estimulen, diseminen, generen e implementen en forma sistemática nuevos conocimientos para el impulso hacia una nueva forma de crear organizaciones competitivas en un contexto de globalización. Sabido es que las PYME son el soporte de cualquier país, por lo que analizar los impactos de la gestión del conocimiento en la competitividad de estas empresas permite identificar las áreas de oportunidad para su mejora y posicionamiento estratégico en los mercados (Universidad de Guadalajara, 2016, p.38).

Los resultados que se encontraron fueron de una aceptable relación en las dimensiones que integran la gestión del conocimiento como son la formación del personal, las fuentes internas y fuentes externas de información, así como la facultación y empoderamiento del personal de las empresas encuestadas. Por otro lado, respecto a la variable competitividad, ésta se ve mayormente impactada por las dimensiones que la integran como son el desempeño financiero, la reducción de costos y el uso de tecnología, llegando finalmente al resultado que se detectó de cómo la competitividad se ve correlacionada en un casi 60 % por un sistemático desarrollo de estrategias de gestión del conocimiento (Universidad de Guadalajara, 2016, p.38).

Al igual que los resultados obtenidos por la Universidad de Guadalajara, los datos obtenidos en la correlación de la PYME artesanal de la comunidad de Valle de Ángeles indican que existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento y la competitividad de estas empresas. En virtud de lo antes indicado, se debe formular una estrategia, a través de la gestión del conocimiento, que les permita incrementar su nivel competitivo considerando la importancia de este tipo de empresas para el desarrollo de este municipio y, por ende, del departamento de Francisco Morazán de Honduras.

Se espera que los resultados presentados en este estudio sirvan para incentivar procesos de mejoras en la gestión del conocimiento, así como políticas públicas más claras y de mayor impacto en las PYME de la comunidad de Valle de Ángeles.

Con los resultados presentados en esta tesis por compendio se pretende contribuir a la investigación y a la sociedad hondureña, a través de los resultados obtenidos en este compendio de publicaciones, información relevante y actualizada que permita a diferentes sectores públicos (gobierno, organismos internacionales de apoyo a la PYME, gremios y asociaciones) y privados (gremios empresariales, gerentes y propietarios PYME) conocer la situación real de la pequeña y mediana empresa desde diferentes perspectivas, como son los factores determinantes del éxito competitivo, la importancia de la gestión del conocimiento dentro de estas empresas y desde la situación atípica presentada con la pandemia COVID-19, con el objetivo de servir de base para el desarrollo de estudios empírico futuros y particularmente que contribuyan con instituciones nacionales e internacionales para diseñar y promover políticas en apoyo y para mejorar la competitividad de la PYME.

### **5.8 Efectos de la COVID-19 en la competitividad de la PYME agroindustrial**

En la actualidad, la crisis económica es de hecho, una repercusión de la COVID-19 al igual que lo son la crisis social y sanitaria que está afectando los factores que determinan la competitividad empresarial y de los países. En ese sentido se debe analizar y visualizar que la competitividad post pandemia será una meta de vital importancia y se puede considerar de subsistencia, considerando los elementos de incertidumbre con los cuales las empresas están operando, que son muy diferentes a situaciones y condiciones previas a la pandemia.

Bajo esa perspectiva, analizar la situación de los efectos de la COVID-19 en los factores determinantes de la PYME agroindustrial es fundamental, entendiendo estos “factores

empresariales” como aquellos sobre los cuales la empresa tiene un control sustancial. Estos factores se relacionan con la acumulación de conocimiento generado por la empresa y sus estrategias, y, más específicamente, con la eficacia de la gestión, la capacitación y el desempeño, la capacitación tecnológica en procesos y productos, los métodos de organización y los recursos humanos, entre otros (CEPAL, 2019, p.11).

En lo que respecta a las particularidades del sector PYME incluyendo a las microempresas, GTZ et al (2009), resumen lo siguiente:

la MIPYME en América Latina juega un papel muy importante en la cohesión social, ya que contribuye significativamente a la generación de empleo, de ingresos, erradicación de la pobreza y dinamiza la actividad productiva de las economías locales. Adicionalmente, representan una cuota importante en el tejido empresarial de los países; así en el istmo centroamericano se estima que la MIPYME representa más del 90 % de la estructura empresarial de la región; si bien es cierto que los estudios difieren en la estimación de la contribución al Producto Interno Bruto, se estima que en promedio contribuyen con el 20 % del PIB y que, en algunos casos, esta contribución llega a alcanzar el 50 % (p. 4).

La PYME (incluyendo la microempresa) proveen más de la mitad del empleo a nivel global. De acuerdo con las estimaciones más recientes, la proporción de empleo que corresponde a las MIPYME aumenta a medida que los ingresos del país disminuyen (OIT, 2019). En el caso de América Latina y el Caribe (ALyC), el autoempleo representa el 31.3 % de la fuerza laboral, las microempresas (1 a 10 empleados) el 31.7 %, las pequeñas el 11.1 %, mientras que las medianas y grandes empresas proveen el 25.9 % de la fuerza laboral (OIT, 2019). Con ello, el sector en ALyC constituye un eslabón fundamental para el crecimiento económico y promoción del trabajo decente en la región (OIT, 2020, p. 3).

En la situación de la PYME previo a la pandemia, se identificaban una seria de limitaciones, las cuales, según datos de la OIT, se pueden resumir de la forma siguiente: el entorno de negocios requiere que las pequeñas y medianas empresas inviertan en rubros como la seguridad privada y realicen pagos informales para obtener permisos o contratos gubernamentales. Este fenómeno reduce los recursos disponibles en rubros que pudieran elevar su productividad, tales como mayor tecnología o innovación. La falta de innovación generalizada en las pequeñas y medianas empresas de ALyC les impide diferenciarse en el mercado o disminuir sus costos de operación, limitando su capacidad de crecimiento. Adicionalmente, los países de la región se caracterizan por tener un perfil exportador primario; lo anterior constituye un obstáculo a la productividad, al dificultar su integración con el mercado externo a través de las cadenas globales de valor (OIT, 2020, p. 28).

De conformidad a los resultados obtenidos se puede resumir que las empresas de este sector se vieron drásticamente afectadas por la COVID-19. Temas como las ventas, la fuerza laboral (suspensión de personal y despidos) e ingresos afectaron la sostenibilidad de la producción en el país, provocando el cierre de empresa de este sector. Se recomienda analizar las conclusiones de la presente tesis por compendio y, en función de los resultados y principales hallazgos obtenidos, se deben proponer soluciones en apoyo a la pequeña y mediana empresa, incluyendo la microempresa que también ha resultado afectada por los efectos de la COVID-19. Frente a la actual pandemia de la COVID-19 este análisis de los factores determinantes de competitividad y las repercusiones causadas por la COVID-19 debe ser considerado por todos los actores empresariales y en particular los gremios del sector privado, el gobierno a través de las instituciones que apoyan a las PYME y los organismos internacionales, para conducir las futuras estrategias procurando recuperar al sector PYME agroindustrial y sobre todo mejorar su competitividad postpandemia.

## 6. CONCLUSIONES

Esta tesis por compendio de investigaciones analizó la competitividad de la pequeña y mediana empresa hondureña desde la perspectiva de los factores determinantes para el éxito competitivo, la gestión del conocimiento y los efectos que la pandemia por COVID-19 desencadenó en este clúster. Las investigaciones aquí plasmadas presentan hallazgos importantes que podrán contribuir al mejoramiento de la competitividad de estas empresas asegurando su permanencia en el mercado y a su vez la sostenibilidad en el tiempo.

Con respecto a los factores determinantes del éxito competitivo de este grupo de empresas se puede concluir:

- La calidad de los productos es el principal determinante de competitividad. En segundo lugar, está el servicio al cliente, seguida por la preparación al personal y valorado con el menor porcentaje la I+D+i.
- Los factores determinantes de la competitividad a nivel PYME indican las diferentes limitaciones en procesos de planeación estratégica, falta de manuales de operación, gestión del recurso humano y aseguramiento de la calidad. Los cuales deben ser reformados para que se conviertan en una fuente significativa para mejorar la competitividad en la PYME. Esta mejora al nivel competitivo de este, debe ser un objetivo inmediato por el potencial que existe para la generación de nuevas fuentes de empleo, propiciando con ellos un papel determinante en la producción nacional y por ende en la economía del país.
- El nivel de competitividad de las PYME artesanal de la comunidad de Valle de Ángeles resultó bajo, en especial en áreas de planeación estratégica y en los sistemas de

información con los que no cuenta la mayoría. En las operaciones y en finanzas, se identificó la falta de políticas en la gestión del recurso humano, de calidad y gestión ambiental; lo anterior pone en desventaja a estas empresas artesanales, ya que, de no mejorar, puede conducir a pocas probabilidades de sobrevivir frente a las nuevas exigencias globales y tecnológicas.

La evaluación de la situación de la competitividad de las pequeñas empresas artesanales en el municipio de Valle de Ángeles, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento permitió concluir:

- La PYME artesanal del municipio de Valle de Ángeles, en términos generales, no consideran la gestión del conocimiento como un factor determinante y estratégico para su desarrollo y competitividad.
- Los factores del ciclo de la gestión del conocimiento, en particular la creación, la distribución, almacenamiento y uso, están limitados por la falta de herramientas y tecnologías, así como la desmotivación por la mejora de estos factores. Esto es una limitante para que las PYME logre óptimos resultados en sus procesos creativos, de servicio y transferencia del conocimiento, situación que contribuirá a identificar oportunidades de progreso en dichos procesos.
- Se identificó que las PYME artesanales de Valle de Ángeles presentan un grado bajo en la gestión del conocimiento. Esto tiene una relación directa con el nivel de competitividad de estas; de igual manera, procesos como la creación de nuevos productos, solución de problemas, creación de marcas y desarrollo de inventos y patentes no son prioridad para estas empresas.
- Existe una correlación significativa entre la variable competitividad y la gestión del conocimiento de la PYME artesanal de la comunidad de Valle de Ángeles; esta evidencia

empírica debe contribuir a gestionar su conocimiento para la definición de estrategias que le permita mejorar el nivel de competitividad en este sector.

Las conclusiones respecto del análisis de los efectos en los factores determinantes de competitividad en el sector de la PYME agroindustrial a causa de la COVID-19, en la región del Valle de Sula en Honduras al I semestre 2020, son las siguientes:

- Al analizar los efectos de la COVID-19 en las ventas como factor determinante de la competitividad en el I semestres del año 2020 en la PYME agroindustrial, el 100 % de las empresas encuestadas reporto que el total ventas fue más bajo. Si se incluye al sector microempresa representa el 80 % con ventas más bajas.
- La mitad del total de las empresas encuestadas manifiesta que han tenido que recurrir a la suspensión de sus empleados como consecuencia de la COVID-19, llegando en algunos casos a los despidos de sus empleados permanentes.
- Las dos terceras partes de las empresas encuestadas indica que han implementado la opción de que su personal pueda trabajar a distancia como medida frente a la COVID-19.
- Con respecto a la adopción de medidas de bioseguridad, el 100 % de las empresas encuestadas manifiesta que su empresa ha implementado dichas medidas.
- Con relación al acceso al crédito, el 40 % de las empresas PYME agroindustrial manifiesta tener acceso a crédito, y el 100 % indicó que requerirán de préstamos para recuperarse de la crisis ocasionada por la COVID-19.
- El 90 % revela que detuvo la producción o distribución y oferta de sus productos debido a la crisis y a las medidas de confinamiento.

- El 15 % de las empresas encuestadas indicó que ya está cerrando su negocio, el 40 % consideró que pueden resistir de 1 a 3 meses como consecuencia de los efectos ocasionados por la COVID-19.
- El 56 % de las empresas del sector consideró necesario realizar algún cambio en su modelo de negocios para adaptarse a la crisis ocasionada por la pandemia.

\*\*\*

DEGT-UNAH

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdel, G. y Romo, D. (2004). Sobre el concepto de competitividad. Capacitación y competitividad. México, Grupo Noriega Editores, 288
- Agudelo, E. y Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 673-684. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000400673>
- Aguirre, C. (2006). *Estudio de las Estrategias de Competitividad*. Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial, 6-19.
- Álvarez, I. (2012). La gestión del conocimiento en la pyme análisis de la situación actual de la gestión del conocimiento en las pymes del País Vasco. Tesis Doctoral. Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea, España.
- Amaya, O. (2020). Medición de los factores determinantes del éxito competitivo de las PYME agroindustrial de Tegucigalpa F.M. En: Chirinos, Y., Ramírez, A., Godínez, R., Barbera, N. y Rojas, C. (Eds.). *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una Visión desde Latinoamérica*. (Vol. XII, págs. 315-342). Bogotá, Colombia. DOI: [www.doi.org/1047212/tendencias2020vol.xii.1](http://www.doi.org/1047212/tendencias2020vol.xii.1). [https://alinin.org/wp-content/uploads/2021/02/ten\\_inv\\_uni\\_xii\\_315\\_342.pdf](https://alinin.org/wp-content/uploads/2021/02/ten_inv_uni_xii_315_342.pdf)
- Aragón, S., Rubio, M. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las PYME industrial en España. *Universia Business Review*, núm. 8, cuarto trimestre, 2005, pp. 38-51 Portal Universia S.A. Madrid, España.
- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Vojislav, M. (2011). *Small vs. Young Firms across the World Contribution to Employment, Job Creation, and Growth*. The World Bank Development Research Group. Recuperado el 7 de agosto de 2019, de <http://documents.worldbank.org/curated/en/478851468161354807/pdf/WPS5631.pdf>

- Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *J. Of Management*, 17, pp. 99-120
- Banco Central de Honduras. (2020). *Informe de Comercio Exterior de Mercancías Generales a diciembre 2020*. Tegucigalpa: BCH. Recuperado el 7 de enero de 2021, de [https://www.bch.hn/estadisticos/EME/Informe%20de%20Mercancias%20Generales/Informe%20de%20Comercio%20Exterior%20de%20Mercanc%3%ADas%20Generales%20a%20diciembre\\_2020.pdf#search=informe%20de%20comercio%20exterior%20mercancias%20generales%20diciembre%20%2020](https://www.bch.hn/estadisticos/EME/Informe%20de%20Mercancias%20Generales/Informe%20de%20Comercio%20Exterior%20de%20Mercanc%3%ADas%20Generales%20a%20diciembre_2020.pdf#search=informe%20de%20comercio%20exterior%20mercancias%20generales%20diciembre%20%2020)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID-SIC, 2013). *Diagnóstico sectorial de la MIPYME no agrícola en Honduras*. Tegucigalpa: BID.
- Berumen, S. (2006). Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. *Cuadernos de Administración.*, 19(31), 145-163.
- Bowman, C., & Faulkner, D. (1996). *Competitive and Corporate Strategy*. USA: rwin Professional Publishing, U.S.
- Camisón, C. (1997). La competitividad de la PYME industrial española, estrategia y competencias distintivas. Madrid: Civitas.
- Capó-Vicedo, J., Tomás-Miquel, J. & Expósito-Langa, M. (2007). La Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro: Análisis de la Influencia del Contexto Organizativo. *Información tecnológica*, 18(1), 127-136. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642007000100017>
- Centro de Estudio de Competitividad y Mercado (CENTRUM). (2011). *Competitividad y Desarrollo. Evolución y Perspectiva Reciente*. Lima, Perú: Planeta.

CEPAL & GTZ (2003). *Competitividad de la MIPYME en CA Políticas de Fomento y Mejores Prácticas*. México: NU-CEPAL.

CEPAL (2003). *Competitividad de las PYME en Centro América. "Políticas de fomento y mejores prácticas"*. México DF: Naciones Unidas. Recuperado el 12 de enero de 2020, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2746/S338642N962C\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2746/S338642N962C_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

CEPAL -ONU. (2020). *Pactos políticos y sociales para la igualdad y el desarrollo sostenible en AL y el Caribe recuperación Post COVID-19*. ONU-CEPAL. Recuperado el 7 de enero de 2021, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46102-pactos-politicos-sociales-la-igualdad-desarrollo-sostenible-america-latina>

CEPAL. (2011). *Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas Empresas en América Latina*. Santiago, Chile: Naciones Unidas. Recuperado el 14 de febrero de 2020, de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/3868>

CEPAL. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: Un análisis Sistémico para países en desarrollo. *REVISTA CEPAL* (129), 27. Recuperado el 7 de marzo de 2021, de [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129\\_Medeiros.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf)

CEPAL. (2020). *Pactos políticos y sociales para la Igualdad y el desarrollo sostenible AL y el Caribe, recuperación Pos COVID-19*. CEPAL. Recuperado el 7 de febrero de 2021, de [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46102/S2000673\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46102/S2000673_es.pdf)

Ciborra, C.U. y Andreu, R. (2001). Sharing knowledge across boundaries, *Journal of Information Technology*, 16, 73-81 (2001).

CENTRUM Católica (2011). *Competitividad y desarrollo: evolución y perspectivas recientes*. Lima: Editorial Planeta

Claver E., L. J. (2002). Recursos de la empresa y pertenencia del Sector Industrial. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), 39-52.

COHEP. (3 de junio de 2019). Obtenido de [http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc541\\_3.pdf?a5bc8f944090f4ef5891686760b28781](http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc541_3.pdf?a5bc8f944090f4ef5891686760b28781)

Comisión de las Comunidades Europeas (2003): “*Algunas cuestiones clave de la competitividad en Europa: hacia un enfoque integrado*”. Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. COM (2003) 74 final. Bruselas, 21 de noviembre de 2003.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2002). HONDURAS: *competitividad de las micro, pequeña y mediana empresa*. Naciones Unidas. México: Naciones Unidas,

Congreso Nacional de la Republica de Honduras. (2009). *Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad*. Gaceta Oficial. Tegucigalpa, Honduras.

Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP, 2017). Boletín del Mercado Laboral 2017. Tegucigalpa: Centro de Investigaciones Económicas y Sociales COHEP. Recuperado el 7 de febrero de 2019, de [http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc541\\_3.pdf?07a0866f0021bf148228425a6cc6d5a2](http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc541_3.pdf?07a0866f0021bf148228425a6cc6d5a2)

Consortio de Investigación Económica y Social. (Noviembre de 2010). Determinantes de la competitividad de las empresas agroindustriales del espárrago. (U. S. Mogrovejo, Ed.) *Ciencias Empresariales*, 129.

Constitución de la Republica de Honduras (CRH, artículo 337. 1982.)

Diario Oficial la Gaceta de Honduras la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Media Empresa.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. John Wiley and Sons, Inc. doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240410>

Dussel, E. (2001). Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir en Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC. *Serie estudios y perspectivas*, 59.

Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105-1121.

Enright, M., Francés, A. y Scott, E. (1994). *Venezuela: El reto de la Competitividad*. Venezuela, Caracas. Ediciones IESA.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL* No. 59, Santiago de Chile.

Estrada, R., & García, D., & Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (46), 169-182.

Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica: Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(1), 149-166. Recuperado en 26 de enero de 2022, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182005000100010&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000100010&lng=es&tlng=es).

Flores, B., & González, F. (2009). La competitividad de las pymes morelianas. *Cuadernos del CIMBAGE*, 85-104.

- Galán, J., & Vecino, J. (1997). Las fuentes de rentabilidad de las empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21-36.
- García, A. Malagón, E. y García, J. (2017). “Modelos de negocios en pymes agroindustriales: desafíos en el siglo XXI”. In *Vestigium Ire*. Vol. 11-2, pp. 41-67. <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/1549/1414>
- González, L. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. *Escenarios* Vol. 9, No. 1, enero-junio de 2011, págs. 69-89.
- GTZ; CEPAL; CEMPROMYPE. (2009). Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. San Salvador: Deutsche Gesellschaft. Recuperado el 7 de Julio de 2019
- GTZ-DESCA. (2009). Micro, Pequeña y Medina Empresa. (D. Gasellschalf, Ed.) 105.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mac Graw Hill Education. 6ta edición.
- International Development Ireland. (7 de Julio de 2018). [www.idi.ie](http://www.idi.ie). Recuperado el 7 de agosto de 2019, de <https://www.idi.ie/sector/sme-competitiveness-performance>
- Karaev, A., Koh, L., & Szamosi, L. T. (11 de septiembre de 2017). The cluster approach and SME competitiveness. (E. G. Limited, Ed.) *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(7), 818-835. Doi: <https://doi.org/10.1108/17410380710817273>
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *OMNIA*, 2(13), 158-184.

- Läpple, D., Renwick A. y Thorne, F. (2014). *Measuring and understanding the drivers of agricultural innovation: Evidence from Ireland*. School of Agriculture & Food Science, University College Dublin, Ireland, Rural Economy & Development Programme, Teagasc, Ashtown, Co Dublin, Ireland. DOI:<http://dx.doi.org/10.1016/j.foodpol.2014.11.003>
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. (F. d. Universidad Nacional Autónoma de México, Ed.) *Contaduría y Administración*, 3(63), 21. doi:10.22201/fca.24488410e.2018.1085
- Lisowska, R., y Stanislawski, R. (2015). The Cooperation of Small and Medium-Sized Enterprises with Business Institutions in the Context of Open Innovation. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1273-1278. Doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00509-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00509-2)
- Lombana, J., & Gutiérrez, S. R. (26 de Julio de 2009). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, 1-38. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291002>.
- Martínez, J. & Álvarez, C. (2006). *Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES*. En las memorias XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México, D.F.
- Martínez-Roman, J., Tamayo-Gallego, J., Gamero-Rojas, J., Romero-García, J., Martin-Ramos, R. (2015). La competitividad de las pymes del sector metalmeccánico andaluz: un modelo cuantitativo. *DYNA*, 90(1). 20-21. DOI: <https://doi.org/10.6036/7194>
- Melo, L. y Fonseca, D. (2014). Descripción y análisis de la gerencia en MIPYMES agroindustriales del departamento de Boyacá. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. *Acta Agronómica*. 63 (4) 2014, p 297-310

- Melo, L., Ortíz, L. y Melo, M. (2019). Determinantes de la competitividad en MIPYME de la agroindustria alimentaria en Boyacá - Colombia. *Espacios*, 40(22), 6.
- Mesinas, C. (2017). Gestión del conocimiento manufacturero en PYMES de Hermosillo, Sonora. *EPISTEMUS*, 11(23), 44–49. <https://doi.org/10.36790/epistemus.v11i23.53>
- Mitja, R. and Hisrich, A. (2006). SME Internationalization Research: Past, Present, and Future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 476-497. Doi: <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>.
- Molero, L. y Venegas, A. (2020). Calidad de vida laboral. Reto del trabajo decente en las MYPYMES frente al COVID-19 en Latinoamérica. En: Chirinos, Y., Ramírez, A., Godínez, R., Barbera, N. y Rojas, C. (2020). (Eds.). *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una Visión desde Latinoamérica*. (Vol. XII, págs. 258-274). Bogotá, Colombia. DOI: [www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xii.16](http://www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xii.16). [https://alinin.org/wp-content/uploads/2021/02/ten\\_inv\\_uni\\_xii\\_258\\_274.pdf](https://alinin.org/wp-content/uploads/2021/02/ten_inv_uni_xii_258_274.pdf)
- Morales, M., & Castellanos, O. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 115-136.
- Murulanda, C., López, M. y Mejía M. (2017). Minería de datos en gestión del conocimiento de pymes de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 50, 224-237.
- Naciones Unidas-CEPAL. (2001). *Elementos de Competitividad Sistémica de la PYME del Istmo Centroamericano*. Naciones Unidas. México: ONU.
- Narváez, M. y Ferreira, J. (2015). Factores condicionantes para el desarrollo empresarial competitivo: estudio empírico de la PYME en Venezuela. *Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. Vol. 13 Núm. 1 (2015): septiembre 2015 - Febrero 2016.

Nieves, Y., & León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 9(2), 121-126. Recuperado en 19 de marzo de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352001000200004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004&lng=es&tlng=es).

OCDE & CEPAL. (2013). Perspectivas económicas de América Latina. Políticas PYME para el Cambio Estructural. CEPAL.

OECD and United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean. (2012). Perspectivas económicas de América Latina 2013. (O. CEPAL, Ed.) Doi: <https://doi.org/10.1787/leo-2013-es>

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017). Paraguay: Situación actual de las MIPYME y las políticas de formalización. Santiago: OIT. Recuperado el 10 de agosto de 2019, de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_614907.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_614907.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1996). Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments in the Global Economy. París: Autor. [Links] <https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD%2896%2943&docLanguage=En>

Parody, K., Jiménez, L. & Montero, J. (enero de 2016). Análisis de los factores internos de competitividad: caso de las empresas lácteas del Cesar, Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(35), 199-210.

- Perdomo, C. y Pirela, A. (2020). Sistemas integrados de gestión de calidad y ventajas competitivas en la empresa CADEFIHUILA, Huila, Colombia. En: Chirinos, Y., Ramírez, A., Godínez, R., Barbera, N. y Rojas, C. (2020). (eds.). *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una Visión desde Latinoamérica*. (Vol. XII, págs. 378-392). Bogotá, Colombia. DOI: [www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xii.22](http://www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xii.22). [https://alinin.org/wp-content/uploads/2021/02/ten\\_inv\\_uni\\_xii\\_378\\_392.pdf](https://alinin.org/wp-content/uploads/2021/02/ten_inv_uni_xii_378_392.pdf)
- Peñaloza, M., Ramírez, D. y Barrios, M. (2016). Factores de permanencia y éxito competitivo en la PYME del municipio Libertador de Mérida, Venezuela. *Economía*, vol. XLI, núm. 41, enero-junio, 2016, pp. 151-175 Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.
- Pérez, C. M., Chirinos, Y., Ramírez, A. G., y Barbera, N. (2021). Factores de competitividad en PYMES manufactureras en Colombia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 35-369. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.23>
- Piatkowski, M. (2012). Factors Strengthening the Competitive Position of SME Sector Enterprises. An Example for Poland. 8th International Strategic Management Conference Procedia - *Social and Behavioral Sciences*, 58 (2012), 269-278. Recuperado el 3 de agosto de 2019, de [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- PNUD-NACIONES UNIDAD. (2020). PNUD LAC C19 PDS No. 4 El impacto económico y social de la pandemia COVID-19 y recomendaciones de política. New York: PNUD América Latina y el Caribe. Recuperado el 7 de febrero de 2021, de <https://www.undp.org/content/dam/rblac/Policy%20Papers%20COVID%2019/UNDP-RBLAC-CD19-PDS-Number4-ES-Honduras.pdf>
- PNUD-SNV-SEPLAN-COHEP. (2012). Sectores productivos, cadenas estratégicas y empresas. Probst G, Raub S Romhardt K. Procesos Estratégicos de la gestión del conocimiento. Fuente: Administre el conocimiento. México DF: Pearson Educación, 2001.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto

- Porter, M. E. (1982). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. México, México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Porter, M. E. (2007). *La ventaja competitiva de las naciones*. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.
- Poufinas, T., Galanos, G., & Papadimitriou, P. (2018). *The Competitiveness of Small and Medium Enterprises in Adverse Economic Environments*. *Theoretical Economics Letters*. Doi: <https://doi.org/10.4236/tel.2018.813175>
- Prahalad, k. y Gary, H. (1990). “The core competence of the corporation”, en *Harvard Business Review*, mayo-junio pp.79-91.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2005). Informe: Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2005: Hagamos de la competitividad una oportunidad para todos. Lima.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYME. *Cuadernos de Gestión*, 1(2), 49-63.
- Saavedra G., María L., & Hernández C., Yolanda (2008). Caracterización e importancia de las MIPYME en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122-134. [Fecha de Consulta 25 de enero de 2022]. ISSN: 1316-8533. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25711784011>
- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión- Universidad del Norte* (33), 93-124.

- Saavedra, M., & Milla, S. (2012). *La competitividad en el nivel micro de la MIPYME en el estado de Querétaro*. México: XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, UNAM.
- Secretaria de Industria y Comercio, Honduras. (2009). *Política Nacional de Fomento y Desarrollo de la Competitividad*. Tegucigalpa: SIC.
- Sener, S., Savrul, M., & Aydin, O. (2014). Structure of Small and Medium-Sized Enterprises in Turkey and Global Competitiveness Strategies. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 212-221.
- Singh, R. K., Garg, S. K., y Deshmukh, S. (2008). Strategy Development by SMEs for Competitiveness. (E. G. Limited, Ed.) *Benchmarking: An International Journal* (5), 525-547. Doi: 10.1108/14635770810903132
- Sipa, M., Gorzeń-Mitka, I., y Skibiński, A. (2015). Determinants of competitiveness of small enterprises: Polish perspective. *Procedia Economics and Finance*, 27, 445-453. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01019-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01019-9)
- Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: The challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*. 25. 1059-1070. 10.1016/j.technovation.2004.02.005.
- Soltes, V., y Gavurova, B. (2014). Innovation Policy as the Main Accelerator of Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises in Slovakia. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1478-1485. Doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00614](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00614)
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Revista Ciencia y Sociedad*, XXXI (2), 179-198.

- Teece, D.J. (1980) Economies of Scope and the Scope of the enterprise. *J. of Economic Behavior and Organization* 1, pp. 223-247.
- Utami, R., y Lantu, D. (2014). Development Competitiveness Model for Small-Medium Enterprises among the Creative Industry in Bandung. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 115, 305-323. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.438>
- Valdés, J., y Sánchez, G. (julio a diciembre de 2012). Las MIPYME en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 14, 126-156. Recuperado el 7 de Julio de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategy Managem. J.* 5, pp. 171-190
- World Economic Forum. (2018). *The Global*. Ginebra: World Economic Forum.
- Yarbredy, L. (2014). Importance of SMEs in the world. (C. d. Local, Ed.) *Revista cubana de Economía Internacional*, 15.

## 8. ANEXOS

### ANEXO 1 Certificado de Publicación



#### CERTIFICADO DE PUBLICACIÓN CAPÍTULO DE LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

El Fondo Editorial Universitario Servando Garcés, adscrito a la Coordinación de Creación Intelectual y Desarrollo Socioproductivo de la Universidad Politécnica Territorial Alonso Gamero, certifica que el capítulo del libro resultado de investigación, denominado: **MEDIR LOS FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS PYME AGROINDUSTRIAL DE TEGUCIGALPA F.M.**, presentado por: **Osman Amaya-López**, ante el Comité Editorial, culminó satisfactoriamente su proceso de evaluación científico-académica realizado bajo el sistema doble ciego por árbitros expertos en el área, y externos; una vez finalizada la verificación de los soportes asociados al mismo y dado que aprobaron los siguientes aspectos: calidad de contenido, originalidad, presentación y estructura, calidad, actualidad de las referencias bibliográficas y consideraciones éticas, se recomendó su publicación como capítulo en el libro resultado de investigación denominado: **TENDENCIAS EN LA INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA. UNA VISIÓN DESDE LATINOAMÉRICA**, de la Colección **Unión Global, VOLUMEN XII**. El libro cumple con las evaluaciones antes descritas y con los criterios de verificación y revisión de contenido de la guía de revisión de capítulos de libros resultados de investigación. Este libro está registrado en la República Bolivariana de Venezuela para la *Versión Digital Depósito legal*: **FA2020000029** e **ISBN: 978-980-7857-39-0**.

Por tal razón, el Comité Editorial, de la Universidad Politécnica territorial de Falcón Alonso Gamero, avala la certificación del capítulo del libro como producto resultado de investigación además el libro se ajusta a los requerimientos establecidos por el reglamento de publicaciones vigentes.

Esta publicación cuenta además con el respaldo de Universidad Autónoma Chapingo (UACH), Sonora-México, Cuerpo Académico de Bioeconomía y Bidesarrollo en organizaciones públicas y privadas de la Universidad de Guanajuato (UG), Celaya-México y la Alianza de Investigadores Internacionales (ALININ), Antioquia-Colombia.

Constancia que se expide en Santa Ana, de Coro, estado Falcón, Venezuela, a los 7 días del mes de diciembre de 2020.

Atentamente;

**Lic. Gabriela Castillo**  
Coordinadora

Fondo Editorial Universitario Servando Garcés.



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DE FALCÓN ALONSO GAMERO  
AV. PARQUE LIBERTADOR, SECTOR LOS ORUMOS, SANTA ANA DE CORO, ESTADO FALCÓN  
WWW.UPTAG.EDU.VE



DEGT-UNAH

**ANEXO 2 Enlace de artículo publicado en Libro Tendencias de la Investigación Científica**

[https://alinin.org/wp-content/uploads/2021/02/ten\\_inv\\_uni\\_xii\\_315\\_342.pdf](https://alinin.org/wp-content/uploads/2021/02/ten_inv_uni_xii_315_342.pdf)



## CAPÍTULO XVIII

### MEDICIÓN DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS PYME AGROINDUSTRIAL DE TEGUCIGALPA F.M.

**Osman Amaya López**

Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), [www.unah.edu.hn](http://www.unah.edu.hn).  
Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables.  
Tegucigalpa M.D.C, Honduras. Correo electrónico: osman; [amaya@unah.edu.hn](mailto:amaya@unah.edu.hn);  
[osman.amaya@gmail.com](mailto:osman.amaya@gmail.com). <https://orcid.org/0000-0003-0255-3306>

#### Resumen

Medir los factores determinantes del éxito competitivo de la PYME Agroindustrial de Tegucigalpa, M.D.C. en Honduras, es fundamental, considerando que el sector representa 45% del Producto Interno Bruto (PIB) y 66 % de las exportaciones y es la actual apuesta productiva para el país. El presente estudio es el resultado de una investigación empírica de tipo cualitativa-cuantitativa-descriptiva, su diseño es no experimental debido a que no se manipularon las variables. Se aplicó una entrevista estructurada a 30 representantes sectoriales, los resultados indican que, si la PYME Agroindustrial cuenta con productos de calidad, buen servicio al cliente y la preparación/formación del personal, mayor será la probabilidad de tener éxito competitivo. Con relación al nivel de competitividad un 86.67 % de las MYPE no elaboran Plan Estratégico, 66.67% indican no contar con manuales de producción de sus procesos y 70 % requieren de Sistemas de Información. Los datos obtenidos son especialmente útiles porque contribuyen a conocer los factores determinantes de competitividad del sector, información que es de interés para los gerentes/propietarios PYME, que sirvan de base para el desarrollo de estudios empírico-futuros y contribuyan con instituciones nacionales e internacionales para diseñar y promover estrategias y políticas que favorezcan a mejorar la competitividad del sector agroindustrial.

**Palabras claves:** competitividad, factores determinantes, pequeña y mediana empresa

## ANEXO 3 Ponencia del artículo



# LOS FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS PYME AGROINDUSTRIALES DE TEGUCIGALPA F.M.



## ANEXO 4 Reconocimiento de Investigador



## ANEXO 5 Reconocimiento Revista ICAP por publicación del artículo



Sede Central  
(506) 2234-1011  
(506) 2225-4616  
Fax  
(506) 2225-2049

Centro de Docencia  
(506) 2253-4059  
(506) 2253-2287

Apartado postal  
10025-1000 San José,  
Costa Rica

info@icap.ac.cr  
www.icap.ac.cr

17 de junio de 2021

Señor  
Osman Amaya  
Investigador

Estimado señor Amaya:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en ocasión de remitirle un ejemplar digital de la Revista Centroamericana de Administración Pública No.80, dedicada al tema "Reflexiones sobre Asia-Pacífico: Lecciones aprendidas y oportunidades en entornos de transformación global", recientemente publicada en formato digital por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, y en la que usted prestó su valiosa colaboración.

Sobre el particular, pláceme manifestarle nuestro agradecimiento por su excelente aporte como autor del artículo "Situación de la Competitividad en la pequeña y mediana empresa (PYME) artesanal en Valle de Ángeles, desde la Perspectiva de la Gestión del Conocimiento", al tiempo que le instamos a continuar cooperando a la generación y difusión del conocimiento a través de la Revista Centroamericana de Administración Pública y otros productos de nuestro programa editorial.

Con muestras de mi consideración.

Ramón Rosales Posas  
Director Interino del ICAP



## ANEXO 6 Publicación del artículo en revista ICAP

-4- / ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública, (80): Enero-Junio /2021

# CONTENIDO

### **Documento II. Las cooperativas como organizaciones inteligentes para disminuir la desigualdad social por Sergio Salazar..... 86**

Este documento reconoce como las cooperativas fueron concebidas como una alternativa para la incorporación de las personas en el sistema económico y como opción para luchar contra las desigualdades sociales, por eso se proponen cuatro cualidades necesarias en las cooperativas para que estas se establezcan como organizaciones inteligentes y puedan ser relevantes en el futuro.

### **Documento III. Situación de la Competitividad en la pequeña y mediana empresa (PYME) artesanal en Valle de Ángeles, desde la Perspectiva de la Gestión del Conocimiento por Osman Amaya ..... 99**

Este documento presenta los resultados de una investigación empírica de tipo cuantitativo, transversal, correlacional, con un diseño no experimental, sobre la situación de la Competitividad de la pequeñas empresa artesanal en el Municipio de Valle de Ángeles, Francisco Morazán, Honduras en el mes de marzo 2020.

## ANEXO 7 Enlace de artículo publicado en revista ICAP

[https://icap.ac.cr/wp-content/uploads/2021/06/Revista\\_80\\_V5\\_17jun.pdf](https://icap.ac.cr/wp-content/uploads/2021/06/Revista_80_V5_17jun.pdf)



### REVISTA CENTROAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Nº 80

“Reflexiones sobre Asia-Pacífico:  
Lecciones aprendidas y oportunidades  
en entornos de transformación global”



## Situación de la Competitividad en la pequeña y mediana empresa (PYME) artesanal en Valle de Ángeles, desde la Perspectiva de la Gestión del Conocimiento.

Investigador: Osman Amaya-López

### Resumen:

Los resultados del presente estudio corresponden a una investigación empírica de tipo cuantitativo, transversal, correlacional, con un diseño no experimental, debido a que no se manipularon las variables. Siendo su objetivo principal el analizar la situación de la Competitividad de la pequeña empresa artesanal en el Municipio de Valle de Ángeles, Francisco Morazán, Honduras en el mes de marzo 2020, desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento. Estableciendo la relación que existen entre los niveles de competitividad y la gestión del conocimiento de este sector artesanal. Los resultados de la misma se obtuvieron a través de la aplicación una encuesta estructurada a una muestra de 30 propietarios de empresas artesanales, que fueron seleccionados aleatoriamente. De los resultados un 86.67 % de la pequeña empresa artesanal no planifica estratégicamente para alcanza una ventaja competitiva, debido al bajo nivel de gestión del conocimiento, lo anterior es evidencia empírica que la gestión del conocimiento facilita el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. 80% indica en no contar con asignaciones y responsabilidad

competitividad, se espera que estos resultados permitan la incorporación de estrategias para la adecuada gestión del conocimiento que contribuya a mejorar el nivel competitivo del sector artesanal.

**Palabras Clave:** Gestión del Conocimiento, Competitividad, PYME.

**JEL:** M1, M21, D21

### Abstract:

The results of this study correspond to a quantitative, cross-sectional, correlational, empirical research, with a non-experimental design, because the variables were not manipulated. Its main objective is to analyze the situation of the Competitiveness of the small and medium handicraft enterprise in the Municipality of Valle de Ángeles, Francisco Morazán, Honduras in the month of March 2020, from the perspective of Knowledge Management. Establishing the relationship that exists between the levels of competitiveness and knowledge management of this handicraft sector. The results were obtained through the application of a structured interview to a sample of 30 owners of craft enterprises, who were randomly selected. From the results, 86.67% of the handicraft SMEs do not plan strategically to achieve a competitive advantage, due to the low level of knowledge management, which is empirical evidence that knowledge management facilitates the development of a sustainable competitive advantage. 80% indicate not having assignments and responsibility in the process of storage and maintenance of knowledge, likewise 66.67% indicate being in total agreement that the use of available knowledge is encouraged, but in spite of the above, only 50% apply knowledge

## ANEXO 8

### Enlace de artículo publicado en revista **Hitos de Ciencias Administrativas**

<https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/issue/view/451>

The screenshot displays the journal's website interface. At the top, the journal title "HITOS DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS" is shown in a green header, along with "Registrarse" and "Entrar" links. A navigation menu includes "ACTUAL", "ARCHIVOS", "ESTADÍSTICA", "HERRAMIENTAS", "INDEXACIÓN", "AVISOS", and "ACERCA DE", followed by a search icon and "BUSCAR". The breadcrumb trail reads "INICIO / ARCHIVOS / VOL. 28 NÚM. 81 (2022) / Artículo Original". The main article title is "Efectos de la COVID-19 en los Factores Competitivos de la PYME Agroindustrial del Valle de Sula, en el Primer Semestre 2020". The author is "Osman Adolfo Amaya López" from the "Universidad Nacional Autónoma de Honduras", with an ORCID link. The DOI is "https://doi.org/10.19136/hitos.a28n81.5091". The keywords are "Competitividad, COVID-19, Agroindustria, PYME." A "RESUMEN" section is indicated. The journal cover image features a green background with gears and a globe. On the right, there are buttons for "ENVIAR" and "ENVIAR UN ARTÍCULO", and a QR code for the journal.

**HITOS DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS** Registrarse Entrar

ACTUAL ARCHIVOS ESTADÍSTICA HERRAMIENTAS INDEXACIÓN AVISOS ACERCA DE ▾ BUSCAR

INICIO / ARCHIVOS / VOL. 28 NÚM. 81 (2022) / Artículo Original

**Efectos de la COVID-19 en los Factores Competitivos de la PYME Agroindustrial del Valle de Sula, en el Primer Semestre 2020**

**Osman Adolfo Amaya López**  
Universidad Nacional Autónoma de Honduras  
<https://orcid.org/0000-0003-0255-3306>

DOI: <https://doi.org/10.19136/hitos.a28n81.5091>

Palabras clave: Competitividad, COVID-19, Agroindustria, PYME.

RESUMEN

**HITOS DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**  
VOL. 28 NÚM. 81 ISSN 1404-4722

Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas

REVISTA Hitos

## Anexo 9 Constancia como Coordinador de Investigaciones ALININ



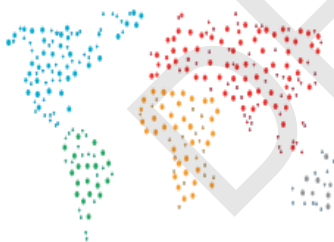
ALININ S.A.S  
ALIANZA DE INVESTIGADORES INTERNACIONALES

# CONSTANCIA

DE COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN  
ALININ-REGIÓN NOR-OCCIDENTAL  
EN HONDURAS

Osman Adolfo Amaya López

Por cumplir con todos los requisitos establecidos en nuestro reglamento interno y en tal sentido, se le certifica como coordinador de investigación de esta alianza; red Inter y Transdisciplinar comprometida con el desarrollo científico-académico de la región.



  
DRA. YAMARÚ DEL VALLE  
CHIRINOS ARAQUE  
DIRECTORA GENERAL ALININ S.A.S

AGOSTO 18 DE 2020

FECHA

ESTE DOCUMENTO TIENE VIGENCIA DE UN AÑO A PARTIR DE LA FECHA DE SU EXPEDICIÓN

## ANEXO 10 Constancia UNAH en Investigación Científica



### CARTA AL EGRESADO DIPLOMADO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Estimado egresado/a:

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras, a través, de la Dirección de Investigación Científica, Humanística y Tecnológica (DICIHT), le comunica formalmente que ha cumplido satisfactoriamente con los requisitos académicos de egreso del Diplomado de Investigación Científica, impartido, en modalidad virtual, por esta Dirección, durante el último semestre del presente año (2020) de pandemia, por Covid-19.

Queremos agradecer su participación, interés y esfuerzo demostrado, a lo largo del desarrollo del Diplomado, y, a la vez, le felicitamos por su alto desempeño y por la culminación exitosa del programa.

Estamos seguros que este esfuerzo va a contribuir al fortalecimiento de la investigación Científica, Humanística y Tecnológica de la UNAH y; en consecuencia, al cumplimiento del mandato contemplado en el Art. 160 de la Constitución de la República de Honduras.

La DICIHT, actualmente, se encuentra en un proceso de reorientación de la gestión general de la investigación científica en la UNAH; mediante la cual, esperamos garantizar la mejora continua en los servicio, capacitaciones, programas y proyectos.

En lo sucesivo, esperamos poder contar con usted, en cualquiera de sus distintas capacidades, sea como participante, facilitador e incluso como gestor en los proyectos de la DICIHT.

Esta dependencia estará muy honrada de recibir sus sugerencias, propuestas y recomendaciones, que contribuyan al afianzamiento de los procesos de formación en investigación científica en la UNAH.

Con muestra de nuestra consideración y estima, le deseamos futuros éxitos.

Dado en la ciudad de Tegucigalpa, a los diecisiete días del mes de noviembre del dos mil veinte.

Atentamente,



**Santiago J. Ruiz, Ph.D.**  
Director, a.i.

*Dirección de Investigación Científica, Humanística y Tecnológica, de la UNAH*

Cc: Dr. Reidel Cordovés, Departamento de Gestión Curricular de la Investigación.  
Cc: Archivo.

## ANEXO 11 Diplomas UNAH en Investigación Científica



## ANEXO 12 Diplomas en Investigación Científica

Otorga este CERTIFICADO a:

**Osman Amaya**

Número de identificación (CI/Passaporte/DNI): 0501197208062

POR HABER ASISTIDO A LA CONFERENCIA:

**La investigación como base para el desarrollo de la gestión financiera en las organizaciones**

**Contenido Programático:**

**MSc. Mario Sosa González (Honduras):** Competitividad y productividad a nivel micro y macro entorno.  
**Dra. Luisa Carvalho (Portugal):** Digitalização e novos modelos de negocios.  
**MSc. Rafael Paredes (Chile):** Sistemas de medición del rendimiento en las PYME internacionales de la industria manufacturera en Chile.  
**Dr. Jorge Muñoz (Colombia):** Balanced Scorecard Contable: Una herramienta estratégica para la gestión financiera de las organizaciones.

**Fecha de Culminación:** 13 de Agosto de 2020. (2 Horas) - **ID del Certificado:** 1076-159-780-2482  
Para verificar su validez haga click en el siguiente enlace: <https://www.coftah-elearning.com/verificacion-de-certificados/>

  
Gaspar Bertolino  
CEO COFTAH eLearning

  
Dra. Yamarú del Valle Chirinos Araque  
Directora de ALININ



Acreditado y Registrado por: SENCAMER (Consultora), bajo el número COJ-4903 e INCES (Ente didáctico), bajo el número 1130007000 y el MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN (Academia).  
COFTAH eLearning | USA | 7401 Wiles Rd, Coral Springs, FL 33067 | Email: [info@coftah-elearning.com](mailto:info@coftah-elearning.com)  
COFTAH, C.A. | Venezuela | Av. Libertador, Edif. El Toscal, Ofic. No. 3 y 4 Maturín, edo. Monagas | Email: [info@coftah.com](mailto:info@coftah.com)



Otorga este CERTIFICADO a:

**Osman Amaya**

Número de identificación (C/Passaporte/DNI): 0501197208062

POR HABER ASISTIDO A LA CONFERENCIA:

## Las técnicas de la investigación científica

### Contenido Programático:

- Dra. Yamarú del Valle Chirinos Araque (Colombia):** El método científico desde el enfoque cuantitativo.  
**Dra. Nataliya Barbera (Colombia):** Racionalidad de la investigación cualitativa una visión hacia la complementariedad.  
**Dra. Lyneth Camejo López (España):** Una aproximación teórica y metodológica de los procesos de la investigación cualitativa.

**Fecha de Culminación:** 15 de Julio de 2020. (1 Hora) - **ID del Certificado:** 1076-159-492-5529

Para verificar su validez haga click en el siguiente enlace: <https://www.coftah-elearning.com/verificacion-de-certificados/>

  
Gaspar Bertolino  
CEO COFTAH eLearning

  
Dra. Yamarú del Valle Chirinos Araque  
Directora de ALININ



Acreditado y Registrado por: SENCAMER (Consultora), bajo el número COJ-4903 e INCES (Ente didáctico), bajo el número 1130007000 y el MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN (Academia).  
COFTAH eLearning | USA | 7401 Wiles Rd, Coral Springs, FL 33067 | Email: [info@coftah-elearning.com](mailto:info@coftah-elearning.com)  
COFTAH, C.A. | Venezuela | Av. Libertador, Edif. El Tosca, Ofic. No. 3 y 4 Maturín, edo. Monagas | Email: [info@coftah.com](mailto:info@coftah.com)



Otorga este CERTIFICADO a:

**Osman Amaya**

Número de identificación (CI/Passaporte/DNI): FF5572

POR HABER ASISTIDO A LA CONFERENCIA:

## Diálogo de saberes Interdisciplinarios de las Ciencias

### Contenido Programático:

- Dra. Nathalie Ramírez Barbera (Colombia):** Polifarmacia en tiempos de pandemia: un reto para el internista.  
**Dr. Gilberto Galloso (Bolivia):** Mala práctica en la Medicina y su repercusión en el paciente.  
**Dr. Jorge Nuñez Grijalva (Ecuador):** Imputabilidad penal de las personas jurídicas: ¿control de la criminalidad corporativa o punición de los enemigos políticos del estado? Caso Ecuador.  
**Mg. Sergio Luis Mondragón (Colombia):** Tendencias de la Investigación Jurídica: Una mirada desde la transdisciplinariedad del Derecho.

**Fecha de Culminación:** 10 de Septiembre de 2020. (2 Horas) - **ID del Certificado:** 1076-160-010-1067

Para verificar su validez haga click en el siguiente enlace: <https://www.coftah-elearning.com/verificacion-de-certificados/>

  
Gaspar Bertolino  
CEO COFTAH eLearning

  
Dra. Yamarú del Valle Chirinos Araque  
Directora de ALININ



Acreditado y Registrado por: SENCAMER (Consultora), bajo el número COJ-4903 e INCES (Ente didáctico), bajo el número 1130097090 y el MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN (Academia).  
COFTAH eLearning | USA | 7401 Wiles Rd, Coral Springs, FL 33067 | Email: [info@coftah-elearning.com](mailto:info@coftah-elearning.com)  
COFTAH, C.A. | Venezuela | Av. Libertador, Edif. El Toscal, Ofic. No. 3 y 4 Maturín, edo. Monagas | Email: [info@coftah.com](mailto:info@coftah.com)

## ANEXO 13 Cuestionario 1 de Investigación

### CUESTIONARIO

Estudio sobre: **MEDIR LOS FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS PYME AGROINDUSTRIAL DE TEGUCIGALPA F.M.**

Muchas gracias por el tiempo y esfuerzo en llenar esta encuesta.

#### **INSTRUCCIONES GENERALES**

El objetivo de este cuestionario es realizar un diagnóstico preliminar con relación a los factores determinantes de la competitividad en las PYME Agroindustriales

#### **I. DATOS GENERALES.**

- Nombre del Negocio \_\_\_\_\_  
Rubro \_\_\_\_\_
- Años de Operación:  
Menos de 5 años \_\_\_\_ de 6 a 10 \_\_\_\_ de 11 a 15 \_\_\_\_ de 16 a 20 \_\_\_\_ más de 20
- Nivel académico del Gerente propietario/ Dueño  
Primaria \_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_ Universitaria \_\_\_\_ Técnica \_\_\_\_ Otra \_\_\_\_
- Años de Trabajar en la Empresa  
Menos de 5 años \_\_\_\_ de 6 a 10 \_\_\_\_ de 11 a 15 \_\_\_\_ de 16 a 20 \_\_\_\_ más de 20
- Cuenta la empresa con Permiso de Operación  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ porque no cuenta con el permiso de operación \_\_\_\_\_
- Cuál es el promedio de sus ventas mensuales Lps. \_\_\_\_\_
- Cuanto personal tiene contratado  
De 1 a 5 años \_\_\_\_ de 6 a 10 \_\_\_\_ 11 a 15 \_\_\_\_ 16 a 20 \_\_\_\_ hasta 50 \_\_\_\_\_

**II. GESTIÓN DE COMPETITIVIDAD:** En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre los procesos de competitividad. Para cada enunciado conteste

TD: Totalmente de acuerdo D: De acuerdo, N: Ni de acuerdo ni desacuerdo, DA: desacuerdo y TDA: Totalmente en desacuerdo, según sea el caso de su respuesta.

Favor de evaluar según percepción de cómo se lleva a cabo en la empresa (OR).

A. PLANEACIÓN ESTRATEGIA		T	D	N	DA	TD	
		A				A	
A.1	Nuestra empresa elabora un plan Estratégico anual que incluye misión, visión y estratégica						
A.2	Se realizan seguimiento a la Planificación estratégica de forma periódica						
A.3	Todo el personal conoce su contribución a las metas de lay organización						
A.4	El personal conoce la misión, visión de la empresa						
B. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES		T	D	N	DA	TD	
		A				A	
B.1	Se cuentan con manuales de producción de los Bienes que se elaboran.						
B.2	La empresa cuenta con manuales de procesos de las actividades asignadas.						
C. SEGURAMIENTO DE LA CALIDAD		T	D	N	DA	TD	
		A				A	
C.1	todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos						
C.2	La empresa cuenta con una política para el aseguramiento de la calidad.						
C.3	Se realiza estudios para conocer la satisfacción del cliente con relación a nuestros productos.						
		T	D	N	DA	TD	
		A				A	
D. COMERCIALIZACIÓN							
D.1	La empresa cuenta con un proceso de comercialización que facilita que el producto llegue al consumidor final						
D.2	Se realizan campañas de publicidad en aras de apoyar el proceso de comercialización						

D.3	El proceso de comercialización ha permitido incrementar nuestra cartera de clientes.																		
		T A	D	N	D A	TD A													
<b>E. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>																			
E.1	La empresa cuenta con un sistema contable que le permite tomar en forma oportuna decisiones																		
E.1	La empresa cuenta con Estados Financieros en forma mensual.																		
E.2	Se elaboran presupuestos de conformidad a los planes estratégicos.																		

<b>F. RECURSOS HUMANOS</b>		T A	D	N	D A	TD A													
F.1	La empresa cuenta con políticas claras para la Gestión del RH.																		
F.2	Se realiza una adecuada Gestión del RH																		
F.3	El clima organizacional de la empresa permite el logro de los objetivos																		
F.4	Se cuenta con una persona responsable de los procesos administrativos del RH (planilla, vacaciones, capacitación entre otros).																		

<b>G. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES</b>		T A	D	N	D A	TD A													
G.1	Se cuentan con manuales de producción de los Bienes que se elaboran.																		
G.2	La empresa cuenta con manuales de procesos de las actividades asignadas.																		

<b>H. SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>		T A	D	N	D A	TD A													
H.1	En nuestra organización se cuenta con Sistema de Información que satisface en las necesidades de la empresa.																		

H.2	Para nuestra empresa contar con un Sistema de Información de vital importancia para la competitividad.																		
H.3	La empresa invierte periódicamente en mejorar sus sistemas de información.																		
	I. GESTION AMBIENTAL																		
I.2	Se cuenta con una política de Gestión Ambiental.																		
I.3	La empresa tiene buena imagen debido a su preocupación y acciones en pro del medio ambiente																		

DEGT-UNAH

## ANEXO 14 Cuestionario 2 de Investigación

### CUESTIONARIO EXPLORATORIO PARA DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Estudio sobre: **LA COMPETITIVIDAD EN LA MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPE) ARTESANALES EN EL MUNICIPIO DE VALLE DE ÁNGELES, DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.**

Muchas gracias por el tiempo y esfuerzo en llenar esta encuesta.

#### **INSTRUCCIONES GENERALES**

El objetivo de este cuestionario es realizar un diagnóstico preliminar sobre el papel que juega, cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento según la perspectiva del Gerente Propietario / Dueño de cada MYPE seleccionada.

#### **I. DATOS GENERALES.**

- Nombre del Negocio \_\_\_\_\_ Rubro \_\_\_\_\_
- Años de Operación:  
Menos de 5 años \_\_\_\_ de 6 a 10 \_\_\_\_ de 11 a 15 \_\_\_\_ de 16 a 20 \_\_\_\_ más de 20
- Nivel académico del Gerente propietario/ Dueño  
Primaria \_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_ Universitaria \_\_\_\_ Técnica \_\_\_\_ Otra \_\_\_\_
- Años de Trabajar en la Empresa  
Menos de 5 años \_\_\_\_ de 6 a 10 \_\_\_\_ de 11 a 15 \_\_\_\_ de 16 a 20 \_\_\_\_ más de 20
- Cuenta la empresa con Permiso de Operación  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ porque no cuenta con el permiso de operación \_\_\_\_\_
  - Cuál es el promedio de sus ventas mensuales Lps. \_\_\_\_\_
  - Cuanto personal tiene contratado  
De 1 a 5 años \_\_\_\_ de 6 a 10 \_\_\_\_ 11 a 15 \_\_\_\_ 16 a 20 \_\_\_\_ hasta 50 \_\_\_\_\_

**II. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:** En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre los procesos de gestión del conocimiento. Para cada enunciado conteste

TD: Totalmente de acuerdo D: De acuerdo, N: Ni de acuerdo ni desacuerdo, DA:

desacuerdo y TDA: Totalmente en desacuerdo, según sea el caso de su respuesta.

Favor de evaluar según percepción individual (IND) y según su percepción de cómo se

lleva a cabo en la empresa (OR).

		TA		D		N		DA		TDA	
1. ESTRATEGIA		IN	O	IN	O	IN	O	IN	O	IN	OR
		D	R	D	R	D	R	D	R	D	
1.1	Nuestra empresa tiene una clara misión, visión y estratégica										
1.2	Nuestra empresa dispone de las competencias que apoyan nuestra estrategia.										
1.3	Estamos muy bien organizados (es decir, y tenemos la estructura organizacional procesos) para lograr nuestras metas.										
1.4	Dentro de nuestro plan estratégico tenemos contemplado gestionar el conocimiento de la empresa.										
1.5	Todos los empleados se identifican con el plan estratégico de la empresa.										
		TA		D		N		DA		TDA	
2. CULTURA ORGANIZACIONAL		IN	O	IN	O	IN	O	IN	O	IN	OR
		D	R	D	R	D	R	D	R	D	
2.1	La cultura de nuestra organización se basa en la confianza, el respeto, la colaboración y el profesionalismo.										
2.2	Hay evidencias de nuestra cultura organizacional (ejemplo, empleado del mes, incentivos, reuniones informales, cumpleaños).										
2.3	Nuestro personal está altamente motivado para contribuir a los objetivos de la organización.										
2.4	Mi empresa comparte sus valores en una cultura de conocimiento.										
2.5	El actual ambiente laboral facilita nuestro trabajo.										

		TA		D		N		DA		TDA	
3. TECNOLOGÍA		IN	O	IN	O	IN	O	IN	O	IN	OR
		D	R	D	R	D	R	D	R	D	
3.1	En nuestra organización se cuenta con Tecnologías de Información que satisface en las necesidades de la empresa.										
3.2	En nuestra empresa se identifica y conoce las necesidades particulares en cuanto a Tecnologías de Información.										
3.3	Se analiza y usa las actuales herramientas de tecnología.										
3.4	Se invierte en tecnología para uso de nuestra empresa.										
3.5	Se tiene contemplado a futuro implementar alguna nueva tecnología.										

		TA		D		N		DA		TDA	
4. IDENTIFICACIÓN		IN	O	IN	O	IN	O	IN	O	IN	OR
		D	R	D	R	D	R	D	R	D	
4.1	Por parte de la administración se sabe qué conocimientos necesitamos para realizar nuestras actividades de trabajo.										
4.2	En nuestra organización, los compañeros saben el uno del otro <b>quién sabe qué.</b>										
4.3	Sabemos cómo encontrar el conocimiento que está disponible.										
4.4	Cuento con bases de datos o sistemas de información que me ayudan a encontrar el conocimiento que requiero en mi área de trabajo.										
4.5	Tengo definido realmente todos mis conocimientos. <b>Sé lo que es.</b>										
		TA		D		N		DA		TDA	
5. ADQUISICIÓN		IN	O	IN	O	IN	O	IN	O	IN	OR
		D	R	D	R	D	R	D	R	D	
5.1	En nuestra empresa se definen y seleccionan las estrategias de adquisición del conocimiento.										

5.2	Hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas (manuales, material impreso, murales, reuniones).																		
5.3	En nuestra organización se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas (Consultores, competencia, proveedores, clientes).																		
5.4	Para adquirir nuestro conocimiento utilizamos internet, materiales electrónicos, manuales o procedimientos en bases de datos, cursos en línea.																		
5.5	El conocimiento que adquiero generalmente es por parte de mis compañeros de trabajo.																		
			TA		D		N		DA		TDA								
6. CREACIÓN		IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR
6.1	Estamos motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos.																		
6.2	En nuestra organización se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo.																		
6.3	Sabemos cómo innovar. Modificar, actualizar procedimientos, procesos.																		
6.4	Hemos desarrollado maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos (ejemplo: Períodos de prácticas, rotación de puestos).																		
6.5	Soy eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesito.																		
			TA		D		N		DA		TDA								
7. ALMACENAMIENTO		IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR
7.1	Sabemos claramente cómo almacenar nuestro conocimiento y nuestra experiencia.																		
7.2	Todos estamos de acuerdo en que el conocimiento debe ser almacenado.																		
7.3	En la administración se motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y hacer que los empleados tengan acceso a estos.																		

7.4	Hemos asignado roles y responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento de los conocimientos.								
7.5	En nuestra empresa se registran los conocimientos adquiridos, se registran las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes								
		TA	D	N	DA	TDA			
8. DISTRIBUCIÓN / DISEMINACIÓN		INDOR	INDOR	INDOR	INDOR	INDOR			
8.1	Mi conocimiento personal es realmente accesible para los demás.								
8.2	El conocimiento existente se distribuye de forma electrónica (correos, bases de datos, intranet).								
8.3	Vale más compartir conocimiento que poseer conocimiento.								
8.4	La administración de nuestra empresa motiva al personal para compartir conocimientos mediante la construcción de la confianza, la concesión de incentivos, tiempo y recursos disponibles.								
8.5	Sabemos de manera adecuada compartir nuestros conocimientos a los demás.								
		TA	D	N	DA	TDA			
9. USO / APLICACIÓN		INDOR	INDOR	INDOR	INDOR	INDOR			
9.1	Uso las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy.								
9.2	La administración nos anima a hacer uso del conocimiento que está disponible.								
9.3	Aplicamos el conocimiento para mejorar e innovar en nuestro trabajo.								
9.4	Sabemos cómo podemos utilizar los conocimientos disponibles en nuestro trabajo.								
9.5	Yo prefiero usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por mí mismo.								
		TA	D	N	DA	TDA			

10. MEDICIÓN		IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR	IND	OR
10.1	Contamos con indicadores para medir nuestro conocimiento.										
10.2	La empresa mide y evalúa el conocimiento de cada persona.										
10.3	Se sabe cuánto he aprendido en el último año.										
10.4	Se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenado en documentos en papel, electrónicos y/o sistemas informativos.										
10.5	Contamos con un instrumento de medición.										

**III. GESTIÓN DE COMPETITIVIDAD:** En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre los procesos de competitividad. Para cada enunciado conteste

TD: Totalmente de acuerdo D: De acuerdo, N: Ni de acuerdo ni desacuerdo, DA:

desacuerdo y TDA: Totalmente en desacuerdo, según sea el caso de su respuesta.

Favor de evaluar según percepción de cómo se lleva a cabo en la empresa (OR).

A. PLANEACIÓN ESTRATEGIA		T	D	N	D	TD	
		A			A	A	
A.1	Nuestra empresa elabora un plan Estratégico anual que incluye misión, visión y estratégica						
A.2	Se realizan seguimiento a la Planificación estratégica de forma periódica						
A.3	Todo el personal conoce su contribución a las metas de lay organización						
A.4	El personal conoce la misión, visión de la empresa						
B. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES		T	D	N	D	TD	
		A			A	A	
B.1	Se cuentan con manuales de producción de los Bienes que se elaboran.						

B.2	La empresa cuenta con manuales de procesos de las actividades asignadas.																		
<b>C. SEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>		<b>T</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>													
		<b>A</b>			<b>A</b>	<b>A</b>													
C.1	todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos																		
C.2	La empresa cuenta con una política para el aseguramiento de la calidad.																		
C.3	Se realiza estudios para conocer la satisfacción del cliente con relación a nuestros productos.																		
		<b>T</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>													
		<b>A</b>			<b>A</b>	<b>A</b>													
<b>D. COMERCIALIZACIÓN</b>																			
D.1	La empresa cuenta con un proceso de comercialización que facilita que el producto llegue al consumidor final																		
D.2	Se realizan campañas de publicidad en aras de apoyar el proceso de comercialización																		
D.3	El proceso de comercialización ha permitido incrementar nuestra cartera de clientes.																		
		<b>T</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>													
		<b>A</b>			<b>A</b>	<b>A</b>													
<b>E. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>																			
E.1	La empresa cuenta con un sistema contable que le permite tomar en forma oportuna decisiones																		
E.1	La empresa cuenta con Estados Financieros en forma mensual.																		
E.2	Se elaboran presupuestos de conformidad a los planes estratégicos.																		

<b>F. RECURSOS HUMANOS</b>		<b>T</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>													
		<b>A</b>			<b>A</b>	<b>A</b>													
F.1	La empresa cuenta con políticas claras para la Gestión del RH.																		
F.2	Se realiza una adecuada Gestión del RH																		
F.3	El clima organizacional de la empresa permite el logro de los objetivos																		

F.4	Se cuenta con una persona responsable de los procesos administrativos del RH (planilla, vacaciones, capacitación entre otros).																		
G. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES		T A	D	N	D A	TD A													
G.1	Se cuentan con manuales de producción de los Bienes que se elaboran.																		
G.2	La empresa cuenta con manuales de procesos de las actividades asignadas.																		
H. SISTEMAS DE INFORMACIÓN		T A	D	N	D A	TD A													
H.1	En nuestra organización se cuenta con Sistema de Información que satisface en las necesidades de la empresa.																		
H.2	Para nuestra empresa contar con un Sistema de Información de vital importancia para la competitividad.																		
H.3	La empresa invierte periódicamente en mejorar sus sistemas de información.																		
II. GESTION AMBIENTAL																			
I.2	Se cuenta con una política de Gestión Ambiental.																		
I.3	La empresa tiene buena imagen debido a su preocupación y acciones en pro del medio ambiente																		

\*\*\*