

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ANALISIS DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA MEDIANA Y GRAN  
INDUSTRIA EN EL MUNICIPIO DEL DISTRITO CENTRAL**

SUSTENTADA POR

**LIC. ENA ENID ESCOBAR MEJIA**

TESIS PRESENTADA EN CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS  
PARA OPTAR AL GRADO DE  
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN  
FINANZAS

**ASESOR**

LIC. WILFREDO IRIAS

Ciudad Universitaria, noviembre de 2006

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS



RECTOR:

**DOCTOR RAUL ANTONIO SANTOS**

SECRETARIO GENERAL

**ABOGADO ADALID REYES RODRIGUEZ**

DIRECCION DEL SISTEMA DE ESTUDIO DE POSTGRADO

DECANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES

**MAE BELINDA FLORES DE MENDOZA**

COORDINADOR GENERAL DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS

**MAE. GUSTAVO RODRIGUEZ**

Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, noviembre, 2006

Ciudad Universitaria

## DEDICATORIA

El presente trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Empresas está dedicado Dios que el es el motor que guía mis pasos para cumplir la realización de mis metas.

A mis Padres Francisco Escobar y Daysy Mejia por brindarme siempre su apoyo incondicional, a mis Hermanos Emil y Eldy Escobar por haberme brindado su amor, cariño y comprensión durante este periodo de formación académica.

A todas las personas que de una u otra manera me ayudaron en el desarrollo de este deseo; también quiero mencionar a mis profesores que siempre estuvieron allí para resolver mis dudas, así como a mis compañeros con los cuales compartimos bonitas experiencias.

## AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por brindarme el privilegio de continuar profesionalizándome.

A los Profesores y Amigos, quienes de alguna manera tuvieron participación en la elaboración de este trabajo, que sin sus consejos y acertadas apreciaciones sobre el mismo, no hubiera sido posible el resultado esperado.

Y a todos aquellos que posibilitaron mi formación personal como el profesional que demanda el mundo cambiante y globalizado en que vivimos.

**ENA ENID ESCOBAR MEJIA**

# ÍNDICE GENERAL

	Página.
<b>PORTADA</b>	
<b>AUTORIDADES</b>	
<b>DEDICATORIA</b>	
<b>AGRADECIMIENTO</b>	
<b>INDICE</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Antecedentes	2
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Preguntas de estudio	8
1.4 Objetivo de estudio	9
1.5 Alcances y límites de la investigación	10
1.6 Justificación del estudio	11
1.6.1 Aportación y beneficio social del estudio	11
1.6.2 Aportación a otras áreas del conocimiento	11
1.6.3 Beneficio Metodológico	11
<b>CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA</b>	
2.1 Marco Conceptual	12
2.1.1 Definiciones y conceptos más utilizados en el estudio	12
2.1.2 Definición del área del conocimiento que se involucra con el Estudio	26
2.2 Marco Contextual	29
2.2.1 Estudios similares y hallazgos principales	29
2.3 Las Variables de Estudio	56
2.3.1 Elección de variables principales de estudio	56
2.4 Hipótesis de estudio	57
2.4.1 Hipótesis generales de estudio	57
2.4.2 Hipótesis Operacionales	57

2.4.3 Operacionalización de Variables	58
2.4.3.1 Generación de Dimensiones de Estudio	
2.4.3.2 Generación de Indicadores de Estudio	
<b>CAPÍTULO III LA INVESTIGACIÓN DISEÑO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Definición del tipo estudio	60
3.2 Determinación de Universo y Muestra de Estudio	61
3.2.1 Técnica de Muestreo	62
3.2.2 Determinación cuantitativa y cualitativa de la Muestra	63
3.3 Método para recopilar la información	64
3.3.1 Elección del instrumento para obtener información	64
3.3.2 Procedimiento de Diseño de instrumento	68
3.3.2.1 Especificar la información requerida	68
3.3.2.2 Determinar el tipo de preguntas	69
3.3.2.3 Determinar el contenido de cada pregunta	69
3.3.2.4 Determinar la forma de respuesta de cada pregunta	71
3.3.2.5 Determinar la secuencia de las preguntas	71
3.3.2.6 Evaluar y Probar el Instrumento	72
<b>CAPÍTULO IV INFORME DE INVESTIGACIÓN</b>	
4.1 Descripción de la información obtenida	73
4.1.1 Síntesis de los datos generales obtenidos en la investigación	74
4.1.2 Análisis Descriptivo individual de Preguntas	75
4.1.3 Análisis Descriptivo General	109
4.1.4 Análisis Dinámico de información “Prueba de Hipótesis”	110
<b>CAPÍTULO V GENERACION DE ESCENARIOS</b>	
5.1 Qué sucedería si continúa la situación actual	112
5.2 Qué sucedería si agregamos cambios en las variables de estudio	113
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>114</b>

**BIBLIOGRAFIA**

**117**

**ANEXOS**

**120**

UDI-DEGT-UNAH

## **INTRODUCCION**

Con el presente informe se pretende brindar al sistema empresarial hondureño un análisis completo de las principales ventajas y desventajas de la competitividad y la percepción de las empresas que no se encuentran preparadas para la liberalización de los mercados.

El estudio contiene cuatro capítulos en los cuales se desarrolla la temática a conocer sobre la competitividad de la Mediana y Gran industria en el municipio del Distrito Central. En el primer Capítulo se desarrollo el marco teórico; el Segundo Capítulo desarrolla el tópico del marco de referencia; el tercer Capítulo la Investigación o sea su diseño metodológico donde se elabora y plantea el cumplimiento del propósito un estudio de tipo descriptivo, donde se utilizaron fuentes primarias como encuestas a los gerentes y empleados de las distintas organizaciones; y fuentes secundarias, como ser información de libros, revistas, Internet, folletos, etc. y en cuarto capítulo el análisis de la información obtenida en el capítulo anterior para finalizar con las conclusiones del estudio.

La sostenibilidad de esta industria dependerá del éxito con que se logre minimizar los impactos, maximizar los beneficios y aumentar la base de los recursos humanos que hacen posible que la industria hondureña tenga un lugar en la economía mundial.

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEORICO**

### **1.1 Antecedentes**

La globalización es una corriente Económica que impulsa los eventos que actualmente tienen lugar en los campos del desarrollo, la economía mundial, los escenarios sociales y las influencias culturales y políticas. La globalización es un conjunto de propuestas teóricas que subrayan especialmente dos grandes tendencias: (a) los sistemas de comunicación mundial; y (b) las condiciones económicas, especialmente aquellas relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales.

La premisa fundamental de la globalización es que existe un mayor grado de integración dentro y entre las sociedades, el cual juega un papel de primer orden en los cambios económicos y sociales que están teniendo lugar. El proceso de la globalización económica impone nuevos retos a las empresas, exigiendo en ellas cambios radicales en la estructura y la estrategia, en la forma de hacer las cosas con el fin de presentar al mercado además de un producto de excelente calidad, un servicio eficiente y sin reparos que logre satisfacer totalmente las expectativas y exigencias impuestas por los nuevos clientes, un mercado cada vez más exigente, y consumidores que buscan la mayor satisfacción al menor precio.

Se han atendido acuerdos pactados en negociaciones en los sistemas de integración económica y social de países de la región como los diferentes tratados de libre comercio (TLC) con países fuera de la región, el CAFTA , el CA-3 México y el TLC con Republica Dominicana; como un requisito ineludible ante organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), todo con el objetivo de lograr que Honduras pertenezca a uno de los grupos de economías multipolares;

es decir, economías que conviven en forma interdependiente entre sí, realizando transacciones comerciales y financieras en bienes y servicios sin que las fronteras físicas entre los países sean obstáculos significativos.

Con la apertura de mercados y la influencia de la globalización se ha provocado una mayor competencia entre las diferentes compañías, lo que ha dado paso a que cada una de ellas busque un mejor aprovechamiento de los recursos y una mejor calidad en sus productos para ser más competitivas y obtener mayor participación en el mercado.

La Organización Internacional para la Normalización tiene sus orígenes en la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926–1939) En octubre de 1946, en Londres, se acordó por representantes de veinticinco países el nombre de Organización Internacional para la Normalización. Su sede se encuentra ubicada en Ginebra, Suiza. Su finalidad principal es la de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo.

La norma ISO 9000 se comenzó a implantar en Estados Unidos desde 1990 debido a un efecto en cascada generado, en gran parte, por la publicidad y los medios de comunicación, los cuales definieron a la norma ISO 9000 como "El Pasaporte a Europa" que garantizaba competitividad global y que además, la empresa que no se certificara se vería incapaz de comercializar con países europeos. Desde 1993, el tema del pasaporte a Europa dejó de mencionarse, hoy en día los anunciantes simplemente enumeran los programas de cursos tales como: ISO 9000 y las Buenas Prácticas de Manufactura, ISO 9000 y la Administración de la Calidad Total, Cómo aplicar la Reingeniería a través de la ISO 9000, entre otros.

ISO es una organización internacional en la cual se encuentran representados hoy en día alrededor de ciento veinte países de todos los continentes a través de organismos destacados para este objetivo. Sus normas son el resultado de consensos logrados por todos los países miembros quienes defienden los intereses de los sectores industriales de cada uno de sus países al crear o modificar las normas y políticas de ISO.

ISO 9000 constituye hoy para la Industria Hondureña la única puerta para la inserción en el comercio global, por su seguridad en cuanto al desarrollo de la capacidad competitiva que cada vez más se requiere en el comercio internacional. El déficit comercial de Honduras para el presente año ascenderá a más de US\$ 2,000,000,000 y es urgente desarrollar la industria nacional para fines de exportación.

A lo anterior cabe agregar que si se quita al renglón de exportaciones, lo generado por la maquila, que no paga impuestos; entonces este déficit comercial es considerablemente mayor y quizás el factor más desequilibrante de nuestra economía.

## 1.2 Planteamiento del problema

“Toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita (mediante un proceso de planeación )o implícita (a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa) para el caso de planeaciones estratégicas implícitas, los objetivos comunes no se encuentran desarrollados formalmente por lo que difícilmente lograrán repercutir en el rumbo de la empresa en un largo plazo, mas que todo se busca mantener la operatividad cotidiana”<sup>1</sup>; Siendo esta la situación de la mayoría de las empresas nacionales que se rigen por administraciones empíricas, ortodoxas o de corte familiar. Este tipo de empresa, por lo general, se opone al cambio y su planificación no contempla factores relevantes preparados para enfrentar la época de globalización que se desarrolla actualmente como son: la competencia con empresas multinacionales; el empeño demostrado por fabricar productos de calidad; servicio al cliente; en otras palabras, la forma de hacer negocios y los éxitos conseguidos al operar en forma tradicional ya no tienen ningún significado.

Sin mencionar los efectos que puedan tener sobre las empresas posibles eventos exógenos tales como: una elevada y sostenida tasa de inflación; cambios tecnológicos que conviertan en obsoletos la planta y el equipo existente, recesión, aumento en las tasas de salarios, cambios en la legislación que afecten a la empresa, entre otros, evidentemente; la mayoría de las empresas en el país no están preparadas para soportar tales inclemencias en su entorno económico. En adición a estos factores, es probable llegar a sufrir algunos de los síntomas inherentes a la globalización como son: competir en precios, competir en calidad, competir en servicios, manejar líneas de productos más complejas o intensificar la actividad comercial.

---

<sup>1</sup> Porter 1982

Con los esquemas actuales, no hay espacio para la innovación, no hay lugar para buscar nuevos mercados, ni desarrollar nuevas habilidades que diferencien el producto. El objetivo de la mayoría de las empresas asentadas en Honduras radica en aprovechar las ventajas del costo de la mano de obra, los incentivos fiscales, a la vez que el país está exento de cuotas para ingresar al mercado estadounidense (según el CAFTA). Estos factores nunca serán determinantes para crear una ventaja competitiva sostenible. Se puede ver que Honduras carece de una serie de elementos que le restan competitividad a la gestión de las empresas.

Países en vías de desarrollo como el nuestro, se ven forzados a adaptarse a ciertas normas de calidad para salir a competir fuera de sus fronteras, y también para asegurarse insumos de calidad requeridos para fabricar sus productos tanto de exportación como de venta local.

La certificación de procedimientos de calidad en empresas que ofrecen bienes y servicios a un mercado determinado representa, en cualquier circunstancia, un mejor posicionamiento de carácter estratégico con respecto al resto de competidores que no han realizado este proceso, sin importar el tamaño de estas organizaciones. La ventaja competitiva que la empresa alcanza, luego de la certificación, se puede resumir en la obtención de tres componentes muy significativos:

- Calidad de los productos y servicios. Deben cumplir y superar las necesidades, gustos y expectativas del cliente.
- Costos. Elaborar productos o brindar servicios con precios competitivos.
- Flexibilidad. Reflejado en menores tiempos de entrega y mayor gama de productos.

Las empresas Industriales medianas padecen un conjunto diferente de problemas económicos que los negocios grandes no padecen. Si bien todas las empresas están sujetas a las mismas condiciones macro económicas y de entorno, las

empresas grandes están mejor equipadas y tienen más probabilidades de resistir períodos largos de crisis económica que las pequeñas. La ventaja principal de las pequeñas empresas estriba en la agilidad que poseen para responder en cuanto a la dirección del negocio.

UDI-DEGT-UNAH

### 1.3 Preguntas del estudio

1. ¿Cuál sería el impacto que tendría La Mediana y Gran Industria con la entrada en vigencia de los Tratados de Libre Comercio?
2. ¿Se encuentra La Mediana y Gran Industria preparada para competir en cuanto a calidad?
3. ¿Cuáles serían los cambios a realizar para incrementar la competitividad en La Mediana y Gran Industria?
4. ¿La Mediana y Gran Industria cumple con las exigencias de competitividad del mercado?
5. ¿Existen mecanismos de apoyo por parte de las instituciones públicas y privadas, para el desarrollo de la competitividad de La Mediana y Gran Industria?
6. ¿Cuál sería el déficit promedio de capacidad competitiva de La Mediana y Gran Industria de acuerdo a las preguntas de certificación? ¿Qué tan grande es el desfase?
7. ¿Qué puede hacerse en forma efectiva para elevar la capacidad competitiva? ¿Qué debe hacerse?

Al lograr satisfacer las interrogantes que se proponen, se estará promoviendo una efectiva gestión en el análisis y evaluación de la capacidad competitiva de la mediana y Gran Industria; al comprender y poner en práctica normas de Competitividad así como procedimientos que lleven a una verdadera evaluación con alto sentido de compromiso, responsabilidad y ética hacia las empresas del sector y con su clientela.

## **1.4 Objetivo de estudio**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la situación real de La Mediana y Gran Industria en cuanto a su capacidad competitiva.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar si La Mediana y Gran Industria está en la capacidad de competir con la entrada en vigencia de los tratados de libre comercio.
- Determinar si La mediana y Gran Industria se encuentra preparada para competir, desde el punto de vista de calidad.
- Identificar los posibles cambios a realizar en La Mediana y Gran Industria en el Distrito Central, para incrementar y mantener su competitividad.
- Concluir un listado de los mecanismos de apoyo existentes para el fomento de la competitividad de La Mediana y Gran Industria, por parte de instituciones públicas y privadas.

## 1.5 Alcances y Limites de la Investigación

Evaluar la capacidad competitiva de La Mediana y Gran Industria en el Municipio del Distrito Central, con el fin de conocer y mejorar los procesos administrativos y de producción.

En este estudio se realizará un breve análisis de la certificación ISO 9000, sus requisitos, beneficios, su implementación, así como algunos de los tratados que Honduras ha ejecutado con otros países, que nos ayuden a determinar el impacto que se podría tener, las limitantes y sus efectos en cuanto a capacidad competitiva de La Mediana y Gran Industria, al ingresar a otros mercados.

## **1.6 Justificación del Estudio**

Actualmente no existe un estudio de la capacidad competitiva de La Mediana y Gran Industria en el M.D.C. por lo que es necesario su elaboración para el desarrollo de la gestión Administrativa basados en la calidad, para fines de competencia internacional.

En la medida que se tenga conocimiento de los factores de competitividad y se apliquen, se podrá mejorar el desempeño de La Mediana y Gran Industria de Honduras con respecto a su competencia dentro de un ambiente de seguridad, y el progreso económico será cada vez más factible teniendo en cuenta que el comercio internacional abre sus puertas a las industrias asociadas de manera mas eficiente si se cuentan con los requisitos de calidad.

### **1.6.1 Aporte y beneficio Social del estudio**

El estudio ofrecerá a La Mediana y Gran Industria los aspectos técnicos y administrativos en los cuales es necesario mejorar para ser competitivos en el Mercado global, con profesionalismo y estabilidad, en beneficio de los clientes y de los hondureños en general.

### **1.6.2 Aporte a otras áreas del conocimiento**

Permite crear una base que sirva de aporte metodológico para las diferentes áreas del conocimiento como ser: administración, finanzas, economía, mercadotecnia, negocios internacionales y demás sectores económicos en que La Mediana y Gran Industria participa como un propulsor de la producción y del desarrollo del país.

### **1.6.3 Beneficio Metodológico.**

La presente tesis se desarrolla con el método descriptivo, mediante el cual se pretende crear una metodología al interior del La Mediana y Gran Industria en el M.D.C., con el objetivo de que se pueda detectar de manera temprana los posibles desafíos que enfrentará la Industria.

## **CAPITULO II.**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **2.1 Marco Conceptual**

En el análisis conceptual del marco de referencia se definirán algunos de los conceptos aplicados en la presente tesis objeto estudio los cuales afectan o están involucrados con la capacidad competitiva como ser:

- Industria
- Competitividad
- Globalización
- Tratados comerciales y,
- Calidad

De los cuales el análisis de la competitividad en esta tesis se enmarcara en un mayor porcentaje con respecto a lo que es a calidad.

#### **2.1.1 Definiciones y conceptos**

##### **2.1.1.1 Definición conceptual de la Micro, pequeña y mediana Empresa**

En general, no existe unanimidad en la definición<sup>2</sup>, sin embargo, todas las definiciones tienen en cuenta al menos la variable número de trabajadores o empleo en combinación con una de dos variables adicionales: nivel de ventas y nivel de activos. En la práctica las limitaciones de información permiten calcular la dimensión del sector utilizando la variable de número de trabajadores. Tomando este criterio y combinando diferentes fuentes se estima que en el año 2000 había en Honduras alrededor de 258.000 empresas que ocupaban cerca de 760.000 personas. De este gran total se calcula que cerca del 52% de las unidades y el 18% del los trabajadores corresponden a cuenta propia; 45% de las empresas y

---

<sup>2</sup> Se refiere a las micro, pequeña y mediana empresa

51% de los trabajadores son microempresas con entre 1 y 10 empleados; 2% de empresas y el 14% de los trabajadores laboran en empresas de 11 a 50 empleados; y 0.5% de las empresas y 16% del empleo corresponde a empresas entre 51 y 150 trabajadores.

Las limitaciones de información confiable y permanente no han permitido la definición y caracterización de los segmentos empresariales. Sin embargo, la Comisión Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa CONAMIPYME/SIC, ha establecido algunas características cuantitativas y cualitativas de las PYMES las cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
<p><b>1.Elementos cuantitativos:</b></p> <p>a) Ventas mensuales promedio US\$ 3,125.</p> <p>b) Inversión en activos fijos promedio US\$ 2,400.</p> <p>c) De 1 a 10 trabajadores asalariados permanentes, sin incluir al dueño.</p> <p>d) Baja relación capital-trabajo, baja rentabilidad.</p> <p><b>2. Elementos Cualitativos:</b></p> <p>a) Predominio del trabajo manual y de tecnologías simples.</p> <p>b) Poca división interna del trabajo.</p> <p>c) Operación informal de la empresa.</p> <p>d) Falta registros contables y administrativos. Mínima capacidad gerencial.</p> <p>e) Nivel mínimo de educación del empresario. Falta de acceso a incentivos fiscales.</p> <p>f) No separación de los gastos familiares a los de la empresa.</p> <p>g) Acceso restringido a servicios formales. Unidad económica instalada en la casa del propietario.</p> <p>h) Producción orientada hacia los estratos pobres de la sociedad.</p>	<p><b>1.Elementos cuantitativos:</b></p> <p>a) Ventas mensuales promedio de US\$ 9,375.</p> <p>b) Inversión en Activos Fijos promedio (terrenos, edificios) de US\$ 25,000.</p> <p>c) 11 a 25 trabajadores asalariados permanentes, sin incluir el dueño.</p> <p>d) Relación capital-trabajo más equilibrada.</p> <p><b>2. Elementos Cualitativos:</b></p> <p>a) Mayor nivel y capacidad tecnológica.</p> <p>b) División interna del trabajo más definida.</p> <p>c) Mayor grado de formalización de la empresa.</p> <p>d) Existen algunos registros y controles administrativos-contables</p>	<p><b>1.Elementos cuantitativos:</b></p> <p>a) Ventas mensuales promedio de US\$ 154,000</p> <p>b) Inversión en activos fijos excluyendo terrenos y edificios mayor de US\$ 25,000 y menor de US\$ 200,000</p> <p>c) 26 a 150 trabajadores asalariados permanentes.</p> <p>d) Mayor relación capital – trabajo.</p> <p><b>2. Elementos Cualitativos:</b></p> <p>a) División interna de trabajo establecida.</p> <p>b) Operación formal de la empresa.</p> <p>c) Existencia de controles administrativos contables.</p> <p>d) La mayoría cumple con los procedimientos y requisitos exigidos por la Ley para constituirse y operar.</p> <p>e) Mayor acceso a incentivos fiscales, servicios financieros y desarrollo empresarial formal.</p> <p>f) No existe un predominio de materias primas nacionales.</p> <p>g) Mayor acceso a producción tecnificada, con instalaciones más apropiadas.</p> <p>h) Recursos Humanos con mayor grado de formación.</p> <p>i) Producción para diversos estratos sociales, a veces exporta.</p>

Fuente: Diagnóstico de la micro, pequeña y mediana empresa, CONAMIPIIME, PROMIPE/GTZ, Tegucigalpa, 2002

La definición de las PYMES en la mayoría de países latinoamericanos sigue estando basada en la cantidad de trabajadores, estas definiciones tienen un sesgo

cuantitativo ya que se adicionan requisitos que tienen en cuenta la cuantía de sus activos y ventas.

En el siguiente cuadro adjunto da cuenta de un grupo de países que privilegian tales indicadores. No obstante, existen esfuerzos importantes en colocar a las PYMES en un ámbito superior del que las ubicaba la marginalidad y la informalidad. El Banco Mundial, el BID, la CEPAL y otras organizaciones internacionales han realizado estudios que las identifican en la esfera de la economía y no en la social. Estos esfuerzos lo que han provocado es enfatizar la importancia del sector para que sean consideradas en los programas financieros de los países del tercer mundo. Su punto de partida es demostrar que deben existir políticas públicas que las apoyen y fomenten, no obstante estos esfuerzos los efectos en los países latinoamericanos son menores.

#### **América Latina: Definición de Empresas por Número de trabajadores**

<b>PAÍS</b>	<b>MICRO</b>	<b>PEQUEÑA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>GRANDE</b>
Argentina	Se utiliza una fórmula ponderada (empleo, <u>ventas</u> , <u>activos</u> )			
Bolivia*	No existe una única definición interna			
Chile	1-9	10-49	50-99	Más de 100
Colombia	1-10	10-199		Más de 200
Brasil	1-19	20-99	100-499	Más de 500
Costa Rica*	1-10	6-30	31-100	Más de 100
Guatemala*	1-15	16-40	41-100	Más de 100
México	Hasta 30	31-100	101-500	Más de 500
Perú*	1-4	5-19	20-199	Más de 200
Venezuela	Menos 5	5-20	21-100	Más de 100
El Salvador	1-9	10-19	31-100	Más de 100
Honduras	1-10	11-49	50-100	Más de 100
Nicaragua	1-15	6-20	21-100	Más de 100

\* La definición está asociada al cumplimiento de otros requisitos adicionales sobre ventas y valores de activos. Fuente: Tomado de Castillo y Chávez (2001)

UDI-DEGT-UNAH

Para fines del presente estudio, se tomara la clasificación realizada por la Asociación Nacional de Industriales. En cuanto a los elementos cuantitativos; número de trabajadores asalariados permanentes (de 26 hasta 100 y de 100 en adelante para la gran Industria de los trabajadores asalariados permanentes).

#### **2.1.1.2 Definición conceptual de Industria.**

Industria, conjunto de operaciones mecánicas necesarias para la transformación de materias primas en productos semiterminados o terminados.

En el sentido más amplio, industria es cualquier trabajo que se realiza con ánimo de lucro y que genera puestos de trabajo. Este término se puede aplicar a un amplio abanico de actividades, desde la ganadería hasta el turismo, pasando por la manufacturación. Engloba la producción a cualquier escala, desde la local, a veces conocida como industria artesanal, hasta la multinacional o transnacional.

En sentido más limitado, el término industria hace referencia a la producción de bienes, sobre todo cuando esta producción se realiza con máquinas. Es esta definición limitada de industria la que engloba el concepto de industrialización: la transición a una economía basada en la producción a gran escala con máquinas, llevada a cabo por un número reducido de trabajadores, normalmente de las ciudades. Manufacturar, que literalmente quiere decir "fabricar con las manos", ha llegado a utilizarse para describir la producción mecánica en las fábricas, molinos y otras instalaciones industriales.

La economía ha otorgado a la industria un papel clave en el desarrollo de las naciones; de hecho, se emplea el término "país industrializado" como sinónimo de "desarrollado". Tampoco puede considerarse casual que la ciencia económica naciera como tal en el mismo momento histórico y país que la revolución industrial: La Inglaterra del último cuarto del siglo XVIII.

Se suele considerar a la industria como el segundo de los tres sectores básicos en los que se divide la actividad económica. El sector puede ser subdividido en

muchos tipos. La primera clasificación la realizó el economista francés Jean Baptiste Say (1767-1832), que distinguía entre industrias extractivas, manufactureras y comerciales; las primeras transformaban recursos naturales en productos utilizables por el resto de la industria, las segundas convertían estos productos en bienes de consumo o inversión y las terceras los distribuían a los consumidores. En la actualidad, para la clasificación se emplean diversos sistemas codificados y normalizados internacionalmente, como los empleados por las Naciones Unidas, el Banco Mundial o la Unión Europea.

La industria se ha organizado de diversos modos desde sus orígenes. Hasta el siglo XVIII predominaban dos formas: el taller artesanal, durante muchos siglos organizado en gremios, y la industria domiciliaria, micro talleres controlados por comerciantes que suministraban materiales a trabajadores agrícolas, que así obtenían un complemento de renta.

Tras la Revolución Industrial se generalizó la fábrica, lugar en el que se persigue aumentar la producción para ganar economías de escala aplicando grandes cantidades de capital, trabajo y tecnología. El sistema fabril permitió la generalización de la división del trabajo. Las sucesivas mejoras organizativas permitieron la especialización de funciones, la estandarización de procedimientos (taylorismo) y la producción en cadena (fordismo). Durante más de 150 años, estas mejoras se tradujeron en una reducción tal del coste por unidad producida que aumentaron los salarios reales, se redujeron los precios de los bienes, aumentó el consumo de la sociedad y el número de trabajadores empleados.

Desde la década de 1970 la industria entró en crisis. Los cambios en la demanda y las innovaciones tecnológicas están forzando transformaciones radicales en su organización. Por una parte, se demandan productos diferentes y personalizados; por otra, las nuevas tecnologías informáticas y la robótica permiten la sustitución casi completa del factor trabajo; por último, estos dos fenómenos fuerzan la

adopción de sistemas productivos en tiempo real (just-in-time), que reducen la necesidad de almacenamiento pero incrementan la demanda de transportes.

Esto está dando lugar a nuevos procedimientos de articulación de la actividad que dejan atrás los grandes trusts para dar paso a redes interconectadas de pequeñas y medianas empresas en distritos industriales, con una mayor capacidad de adaptación a cambios bruscos de la demanda. Las grandes corporaciones asumen estos cambios introduciendo tecnologías flexibles que permiten rentabilizar las series cortas con sistemas de producción conjunta, cediendo a las pequeñas empresas la producción de ciertos componentes o partes determinadas del proceso productivo.

En la actualidad, la industria se ha reorganizado en torno a principios de calidad integral, que son aplicados a todos los elementos que intervienen en la producción industrial. Estos criterios están asociados a la "gestión de la calidad"<sup>3</sup>; es decir, la calidad no se controla, si no que se gestiona en cada una de las fases y elementos que intervienen en la cadena productiva.

#### **2.1.1.3 Definición conceptual Competitividad.**

Podemos empezar por definir qué se entiende por competitividad, existen varias definiciones al respecto. Una definición que me parece adecuada es la que determina que la competitividad es, "el proceso mediante el cual la empresa genera valor agregado a través de aumentos en la productividad, y ese crecimiento en el valor agregado es sostenido, es decir se mantiene en el mediano y largo plazo"; "contender con empeño (lidar, pelear, batallar; disputar, debatir, altercar; discutir, contraponer opiniones o punto de vista); igualar una cosa análoga en la perfección o en las propiedades".

---

<sup>3</sup> Enciclopedia Microsoft® Encarta 2002

Esto sería lo más deseable que sucediera, y es lo que la CEPAL ha dado a conocer como competitividad auténtica.

La competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de plantear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser las seleccionadas. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas, de acuerdo a lo planteado por Michael Porter en su libro "Ventajas Competitivas".

Marcel Antonorsi Blanco, define la competitividad de una empresa como la capacidad imprescindible, vital y necesaria de una organización para imaginar, diseñar, desarrollar y mercadear productos con mejor precio, calidad y oportunidad que los competidores a través de un esfuerzo sostenido e inteligente para el éxito en mercados abiertos y globales.

La política MIPYME está enmarcada en la creciente integración de la economía hondureña al mercado centroamericano e internacional y el consecuente aumento en la movilidad de bienes, servicios y factores de producción. De esta manera, para que las MIPYMES sean exitosas y generen más empleos e ingresos se requiere que sean competitivas tanto en el mercado doméstico como exterior.

Como país, tener un sector MIPYMES competitivo significa, por una parte, que las empresas estén posicionadas en un conjunto de mercados de bienes y servicios que se encuentre en expansión y brinde una estabilidad y un nivel de retorno que permitan una generación de ingresos y empleo creciente. Por otra parte, significa que las MIPYMES sean productivas y eficientes en las actividades en las cuales se concentran. Dentro de la estrategia de competitividad, se deben considerar el ámbito internacional, nacional, y local, el ámbito de cadenas productivas y grupos de empresas y el ámbito individual de cada empresa.<sup>4</sup>

#### **2.1.1.4 Definición conceptual de Globalización.**

En términos generales la globalización tiene dos significados principales:

*Como un fenómeno*, implica que existe cada vez más un mayor grado de interdependencia entre las diferentes regiones y países del mundo, en particular en las áreas de relaciones comerciales, financieras y de comunicación;

*Como una teoría del desarrollo*, uno de sus postulados esenciales es que un mayor nivel de integración está teniendo lugar entre las diferentes regiones del mundo, y que ese nivel de integración está afectando las condiciones sociales y económicas de los países.

Los niveles de mayor integración que son mencionados por la globalización tienen mayor evidencia en las relaciones comerciales, de flujos financieros, de turismo y de comunicaciones. En este sentido, la aproximación teórica de la globalización toma elementos abordados por las teorías de los sistemas mundiales. No obstante, una de las características particulares de la globalización, es su énfasis en los elementos de comunicación y aspectos culturales.

---

<sup>4</sup> Bases para los lineamientos de política para el apoyo a la competitividad de las MIPYMEs. Haydée de Trigueros y Miguel Cabal, Consultores Internacionales. Julio 2003.

Los principales aspectos de la globalización son resumidos en los puntos siguientes:

Los sistemas de comunicaciones globales están teniendo una creciente importancia en la actualidad; es por medio de estos procesos que las naciones, grupos sociales y personas están interactuando de manera más fluida tanto dentro como entre naciones;

Respecto a las actividades económicas, los nuevos avances tecnológicos en las comunicaciones están llegando a ser cada vez más accesibles a pequeñas y medianas empresas locales. Esta situación está creando un nuevo escenario para las transacciones económicas, la utilización de los recursos productivos, de equipos, intercambio de productos y la presencia de los "mecanismos monetarios virtuales"<sup>5</sup>. Desde una perspectiva cultural, los nuevos productos para la comunicación están desarrollando un patrón de intercambio e interconexión mundiales.

#### **2.1.1.6 Definición Conceptual de Tratados Comerciales.**

Tratado comercial, es un acuerdo entre distintos países para concederse determinados beneficios de forma mutua. Se puede trazar la historia de los acuerdos comerciales remontándose hasta la antigüedad. Con la reaparición del comercio durante la edad media, los acuerdos comerciales iniciaron su moderna evolución. Los primeros acuerdos solían ser bilaterales y su principal objetivo consistía en establecer los derechos legales de las partes firmantes del acuerdo, creándose la idea de trato nacional. La cuestión relativa a la supresión de aranceles al comercio quedaba relegada a un segundo plano.

Se pueden distinguir seis tipos de tratados comerciales: zona de libre comercio (ZOLI), Zonas Industriales De Procesamiento para las Exportaciones (ZIP), Régimen de Importación Temporal (RIT), Unión Aduanera, Unión Económica, Cláusula de Nación más favorecida.

---

<sup>5</sup> Teoría de la Globalización: Bases Fundamentales. Giovanni E. Reyes

#### **2.1.1.6.1 Zona de libre comercio (ZOLI)**

En una zona de libre comercio los países firmantes del tratado se comprometen a anular entre sí los aranceles en frontera, es decir, entre los países firmantes del tratado los precios de todos los productos comerciados entre ellos serán los mismos para todos los integrantes de la zona, de forma que un país no puede aumentar (mediante aranceles a la importación) el precio de los bienes producidos en otro país que forma parte de la zona de libre comercio. Como ejemplo de este tipo de acuerdos comerciales internacionales pueden citarse la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) y el Tratado de Libre Comercio Norteamericano (TLC).

#### **2.1.1.6.2 Zonas Industriales De Procesamiento para las Exportaciones (ZIP)**

Se Desarrollan con el objeto de generar empleo y diversificar la Industria Maquiladora de Exportación IME ya establecidas, desde 1987 se crea el régimen de las ZIP. Las ZIP cuentan con los mismos beneficios fiscales y requisitos que las ZOLI, aunque entre las diferencias destacan:

1. La exención de los impuestos sobre la renta y los impuestos municipales se limita a 20 y 10 años, respectivamente, a diferencia de La ENP que está exenta sin límite temporal.
2. La principal diferencia reside en que las ZIP son parques industriales de propiedad y administración privada, a diferencia de La ENP. Para establecer una ZIP, se requiere, entre otras cosas una Sociedad Anónima de capital fijo con una cantidad especificada, demostrar la disponibilidad de recursos técnicos y financieros para la promoción, prestación de servicios y desarrollo de la infraestructura requerida para generar al menos 5,000 empleos durante 5 años, así como proyecciones de viabilidad de la empresa por 10 años. La sociedad operadora es responsable de la dirección, administración y manejo de la ZIP<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> En septiembre de 1989 se decretó adicionalmente para las ZIP que las empresas que operan en las Zonas Industriales “otorgarán a sus trabajadores todos los beneficios establecidos en la legislación vigente” y que los conflictos laborales se solucionarán según el Código del Trabajo (Decreto 133-89).

Como resultado de las reformas de 1998, en la actualidad la principal diferencia entre el régimen ZIP y ZOLI es que el régimen ZIP establece exenciones temporales a los impuestos municipales y al ISR, mientras que no se establecen límites para el régimen ZOLI.

#### **2.1.1.6.3 Régimen de Importación Temporal (RIT)**

Desde 1984, nace con objetivos semejantes a las ZIP y cuya producción está destinada exclusivamente al mercado internacional, las empresas que se atienen a este régimen suspenden temporalmente el pago de derechos aduaneros, derechos consulares, tasas del servicio administrativo aduanero, impuesto general de ventas y cualquier otro gravamen causado por el comercio de bienes de capital e intermedios para producir bienes y servicios que se exporten;<sup>7</sup> el principal beneficio bajo el RIT es, entre otros, que permite automáticamente acceso libre de arancel e impuestos a exportadores para sus insumos.

El RIT se puede aplicar además bajo tres mecanismos:

- a) Subcontratación (al realizar contratos para empresas exportadoras beneficiarias del RIT, ZIP o ZOLI)
- b) Complementación (cuando empresas actúen como proveedoras para empresas exportadoras bajo el régimen RIT, ZIP o ZOLI y,
- c) Transferencia (al vender bienes o servicios a empresas beneficiarias del RIT (PEP 2001:III-20ss.). De igual forma, tienen una excepción de 10 años sobre el ISR por las utilidades generadas exclusivamente de las actividades vinculadas a las exportaciones y del impuesto a las exportaciones.

---

<sup>7</sup> Con tal motivo las empresas bajo este régimen deberán presentar una garantía del 100% del valor total de los derechos, ya sea en forma de prenda aduanera, póliza de seguro fija o flotante, bancaria o cualquier otra forma legalmente aceptable. Para las empresas que sean subcontratadas y no estén bajo el amparo del RIT, deberán rendir una garantía de exigibilidad inmediata equivalente al 100% del valor de los derechos, gravámenes, impuestos y demás pagos a los que los insumos estarían sujetos si no estuvieran incorporados al régimen (PROMYPE y GTZ 2001:3).

#### **2.1.1.6.4 Unión Aduanera**

Una unión aduanera es una ampliación de los beneficios derivados de una zona de libre comercio. En una unión aduanera, además de eliminarse los aranceles internos para los países miembros de la unión, se crea un Arancel Externo Común (AEC) para todos los países, es decir, cualquier país de la unión que importe bienes producidos por otro país no perteneciente a la unión aplicará a estos bienes el mismo arancel. Las uniones aduaneras suelen también permitir la libre circulación de factores por todos los territorios de los países miembros, lo que permite la libre adquisición de bienes de consumo y empresas de los ciudadanos de un país en el resto de los países pertenecientes al acuerdo comercial. El ejemplo más destacado de unión aduanera fue la Comunidad Económica Europea, germen de la Unión Europea (UE).

#### **2.1.1.6.5 Unión Económica**

Representa el grado sumo de integración comercial entre distintos países. Además de los beneficios derivados de la unión aduanera, se produce una integración económica plena al eliminarse las distintas monedas de los países integrantes de la unión, creándose un único banco central para todos ellos. La UE constituye una unión económica plena desde 1999, al finalizar el proceso de convergencia entre los países miembros y crearse una moneda única, el euro.

#### **2.1.1.6.5 Cláusula de nación más favorecida**

En casi todos los acuerdos comerciales entre países se suele crear la denominada cláusula de nación más favorecida, según la cual los beneficios concedidos a un país asociado al acuerdo comercial deben extenderse a todos los demás países firmantes del mismo. Gracias a esta cláusula todos los derechos y privilegios concedidos a un país son aplicables al resto de los países miembros de la unión; además, cualquier acuerdo futuro también tendrá efecto en el resto de los países firmantes del acuerdo comercial. Este tipo de cláusula puede ser incondicional (es decir, que se puede aplicar a todos los aspectos no contemplados por el acuerdo comercial, así como a todos los contemplados) o condicionada, es decir, que su

aplicación queda limitada a ciertos aspectos comerciales. El hecho de que la cláusula de nación más favorecida pueda estar condicionada se debe a la creencia de que las concesiones realizadas a un país a cambio de ciertos beneficios no tienen por qué ampliarse a otros países que no ofrecen la misma contrapartida.

#### **2.1.1.6 Definición conceptual de Control de Calidad.**

Calidad es hacer las cosas bien y a la primera, cumpliendo satisfactoriamente las características y expectativas del cliente acerca del producto o servicio

En una época la palabra se definió como "conformidad con las especificaciones", hasta que se comprendió que las especificaciones a veces no se aplican exacta y explícitamente a la necesidad de un cliente determinado, y que, aunque cierto artículo o servicio, en realidad podría responder a sus datos específicos, todavía no daba como resultado la satisfacción del cliente.

Consiste en el seguimiento, supervisión y evaluación que asegure que cada trabajador y cada unidad de trabajo alcance aquellos estándares y consecuentemente brinden servicios de buena calidad.

Con mucha frecuencia se relaciona el término calidad con la definición de excelencia, la calidad se relaciona más bien con las exigencias de los consumidores con respecto a la satisfacción de sus necesidades. De esto se da la definición operativa de calidad "la calidad es la satisfacción de las expectativas del cliente"

Las necesidades son el conjunto de todas las características de un producto o servicio que tengan importancia para el cliente, algunas de ellas pueden ser implícitas e inherentes sin que el cliente las exija de manera explícita, pero de todas formas son vitales.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Jackson, 1996

Los componentes que forman las necesidades de los clientes en torno a un producto o servicio determinado son: la calidad, el costo y el tiempo de entrega con que un servicio es suministrado.

Una definición más explícita sería: "la calidad es la resultante de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso logrará satisfacer las expectativas del cliente". De los tres factores que rigen las decisiones de compra "precio, servicio y calidad", la calidad es la que representa las mayores complicaciones, ya que debe satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores. Por lo que se puede concluir que la calidad, consiste en satisfacer las necesidades del cliente y hacerlo a costos económicos moderados.

### ***2.1.2 Definición del área del conocimiento que se involucra con el estudio***

La teoría de la administración, que estudia las organizaciones en general y las empresas en particular, comenzó como una teoría dedicada inicialmente a estudiar algunos pocos aspectos y variables de la organización y se orientó solo hacia los problemas más concretos e inmediatos desde el punto de vista de su aplicación; luego, fue expandiéndose y ampliando su objeto de estudio de manera progresiva.

"La teoría de la administración"<sup>9</sup> surgió con el "énfasis en las tareas", a partir de la escuela de la administración científica de Taylor, dentro de un enfoque de sistema cerrado, preocupada exclusivamente por el nivel operacional de la empresa. Casi simultáneamente la Teoría de la Administración fue enriquecida con el "énfasis en la estructura" consecuencia del enfoque anatómico de Fayol (teoría clásica), con el enfoque burocrático de Weber (teoría de la burocracia) y con el enfoque estructuralista (teoría estructuralista), más recientemente.

---

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato. Administración, tercera edición.

La reacción humanista se inicio con la escuela de las relaciones humanas, centrada en el “énfasis en las personas”, en lo que también fue seguida por la escuela del comportamiento organizacional y por el movimiento del desarrollo organizacional, que realzan las características eminentemente humanas y democráticas de las organizaciones exitosas. A partir de la teoría de los sistemas, surgió el “énfasis en el ambiente” cuyo apogeo llegó con la teoría situacional, que enfatizó también “en la tecnología”.

En la actualidad la teoría de la administración considera simultáneamente cinco variables: tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente, las cuales son interdependientes e interactúantes.

En las próximas décadas la tarea administrativa será incierta y excitante, pues deberá enfrentar cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre, se caracterizarán por los desafíos y turbulencias que deberá enfrentar la administración:

- La competencia es cada vez más aguda. A medida que aumentan los mercados y los negocios, también crecen los riesgos en la actividad empresarial. Pero ahora más que nunca, el producto o servicio que demuestra ser superior -más avanzado, más seguro, más deseable- será el más requerido. El resultado será un nuevo sentido de urgencia para desarrollar productos y servicios, y mayores inversiones en investigación y desarrollo, perfeccionamiento de tecnologías y actividades de ventas de las empresas.
- Existe una tendencia a una creciente sofisticación de la tecnología. Los nuevos procesos e instrumentos introducidos por la tecnología en las empresas causan impactos en la estructura organizacional y proporcionará cada vez más eficiencia, precisión y permitirá enfocar la actividad humana hacia tareas más complicadas que exijan planeación.

- La internacionalización del mundo de los negocios, producto de la globalización, es el factor más importante de desarrollo de las empresas. No es difícil prever una serie de profundos cambios en la estructura y el comportamiento de las empresas, asociados a este desarrollo. Además, la actividad de exportación o creación de subsidiarias en territorios extranjeros es fenómeno relativamente reciente que originó la integración del desarrollo, la manufactura del producto y la descentralización de la toma de decisiones en las empresas
- Mayor presencia de las empresas. Mientras crecen o se reducen, las empresas se vuelven más competitivas, sofisticadas tecnológicamente, se internacionalizan más y, con eso, aumenta su influencia ambiental.

Las Grandes Industrias deben enfrentar todos estos desafíos, presiones y amenazas -en el futuro serán más- que recaen sobre ellas.

## 2.2 Marco Contextual

### 2.2.1 Estudios similares y hallazgos principales

Los estudios encontrados que tiene una similitud con el tema de investigación de esta tesis es **“La certificación de Calidad Y su Impacto En el Sector Empresarial Hondureño”**; el cual dentro de sus Hallazgos tiene las empresas Hondureñas que poseen un certificado de calidad las cual les hace acreedoras a un reconocimiento internacional. El otro estudio encontrado es sobre **“La Internacionalización de la Empresa y la Ventaja Competitiva”** en este estudio resalta la consolidación de los bloques económicos comerciales, mayor integración, las empresas cada vez más estarán integradas en pro de la reducción de costos, habrá mayor dependencia de los países subdesarrollados, las economías serán mas globalizadas, el mercado como tal en un país con visión etnocéntrica, ya deja de ser importante, ahora el mercado (personas) no estará marcado, ni representado por fronteras marcadas, el nuevo mercado y el nuevo contexto estará marcado por la estandarización de productos, y otros en menor instancia por especialización (nichos de mercados) porque un producto o servicio que se elabore o manufacture y se comercialice debe hacerse con visión global que pueda satisfacer las necesidades, gustos, expectativas y deseos de cualquier consumidor en cualquier parte del mundo.

#### 2.2.1.1 La Certificación De Calidad Y Su Impacto En El Sector Empresarial Hondureño (Tesis Ms. Marcio Sierra 2005)

“El Crecimiento y desarrollo de un País es determinado por el crecimiento y desarrollo de sus empresas, sus niveles de producción, de exportación, comercialización, y distribución que están íntimamente ligados a su nivel educativo, social y cultural y en este aspecto los Sistemas de Calidad permiten el éxito empresarial basado en la capacidad de lograr una ventaja relativa, no es tanto que se pretenda alcanzar algún tipo de nivel absoluto de perfección, mas bien, debe ser menester ser mejor que los demás”.

“Esta Tesis pretende ser importante para el empresario Hondureño, para que tome conciencia de la importancia que tiene una Certificación de Calidad en el mercado nacional e internacional; en ella se mencionan los beneficios hasta ahora obtenidos por las pocas empresas Hondureñas Certificadas”.

“Se mencionan beneficios como utilidades, mejores relaciones interpersonales, cambio de cultura organizacional, creación y aplicación de nuevos valores en toda la empresa, cambio de un organigrama vertical a horizontal y muchos otros beneficios que llegan por añadidura con el certificado de calidad”.

“Es conveniente manifestar que en Honduras se conoce que es la certificación de calidad, pero en términos reales no se conocen los impactos empresariales de tener una certificación, debido que la cantidad de empresas certificadas en el país son muy pocas”.

“Estos sistemas de calidad tienen como finalidad solucionar problemas de competencia en el mercado externo, orientados a iniciar o reiniciar esfuerzos tendentes a mejorar su calidad y la productividad como condición necesaria para participar, competir y sobrevivir en los mercados globalizados”.

### 2.2.1.1.1 Número de Empresas Certificadas en Honduras

Para tener un panorama más amplio de cómo se encuentran las certificaciones de calidad principalmente ISO 9000, el Licenciado Sierra lista a continuación las empresas que han logrado obtener el certificado de calidad en Honduras.

Empresa	Tipo
Aerosoles de Centroamérica (H.B. Fuller)	9002
Tabacalera Hondureña	9001
Demasa (Grupo Maseca)	9002
Cervecería	9001
Ecohsa	9002
Envases Industriales	9002
Licorera Los Ángeles	9001
Novacar	9002
Orión Industrial	9002
Comtronic	9001
Standard Fruit Company	9002
Noven	

### 2.2.1.1.2 Principales características de las Empresas Certificadas en Honduras

Es valioso observar que las Empresas Certificadas en Honduras son reconocidas a nivel mundial, muchas de ellas transnacionales, con mucho tiempo de colocar sus productos en mercados internacionales, y son las que están marcando en Honduras el camino hacia la excelencia logrando obtener reconocimientos internacionales por sus productos y por los certificados de calidad.

Ninguna empresa netamente hondureña ha obtenido un Certificado de Calidad en ISO 9000 ni en otro sistema de calidad, mostrando de esta forma que aún la empresa hondureña no está interesada en competir internacionalmente o que

quiera invertir en algo intangible cuyos resultados son mas por manejo interno y cambio de cultura de personal que por depósitos que aumenten las cuentas bancarias en forma directa o inmediata.

“Es importante señalar que en su mayoría las Empresas Certificadas están cumpliendo con un mandato de la Corporación o de la casa matriz y que la redacción de la documentación que exige la norma de calidad ha sido aplicada a cada país donde estas empresas tiene representaciones”.

“La mayor parte de las empresas certificadas creen que la certificación de calidad sí mejora la imagen de la empresa, pero en nuestro país por el desconocimiento de lo que son estos sistemas no creen que ello mejore su posición de mercado como una ventaja competitiva nacional”.

“Lo que sí ha mejorado considerablemente y que las empresas encuestadas lo admiten sin titubear es el cambio de cultura organizacional, en el sentido que todo el personal es ahora mas colaborador y busca responsabilidades”.

“La certificación no debería nunca ser el objetivo prioritario de un sistema de calidad, sino más bien un beneficio o consecuencia de su implantación y un paso más en la consecución de objetivos mayores; las normas de la serie ISO 9000 conviene que estén presentes y sirvan como referencia en todo el proceso de elaboración e implantación del sistema, para verificar y cumplir todas las exigencias en forma cabal”.

“Un aspecto fundamental para lograr que el éxito de un sistema de calidad, radica en la actitud positiva de las personas; ya que sin una adecuada formación y sobre todo motivación del capital humano, de nada servirá el intento de la aplicación de sistemas de calidad, así como, en general, cualquier intento de mejorar y progresar en la empresa mediante la aplicación de cualquier tipo de técnica o herramienta, relacionada o no con la calidad”.

“Algunos de los aspectos más importantes que debe contemplar el proyecto de implantación del sistema de calidad”:

- a) Diagnóstico y evaluación de la situación actual: identificando los puntos débiles y aportando las propuestas de mejora.
- b) Organización del equipo de implementación: designando responsables y planificando el aseguramiento de la calidad mediante acciones sistemáticas que proporcionen la confianza de que un producto, servicio o cualquier actividad o procedimiento cumpla los requisitos y exigencias de calidad, el liderazgo de la dirección será importante y fundamental.
- c) Información, formación y entrenamiento: a todos los niveles de la propia organización, tales como directivos, mandos intermedios y operarios.
- d) Definición de elementos, criterios e indicadores de calidad.
- e) Elaboración de un manual de calidad: que actúe como soporte documental, en el que se incluyan la “cultura” y las políticas relacionadas con la implementación de la calidad, la organización, los procedimientos, especificaciones, entre otros.
- f) Auditorías internas y evaluación de resultados: para supervisar el proyecto e identificar los aspectos a pulir o mejorar.

#### **2.2.1.2 LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA Y LA VENTAJA COMPETITIVA**

La década que estamos finalizando, y el nuevo milenio que se avecina estarán marcados y caracterizados por la consolidación de los bloques económicos comerciales, mayor integración, las empresas cada vez más estarán integradas en pro de la reducción de costos, asociadas internacionalmente, multinacionales y globales, habrá mayor dependencia de los países subdesarrollados, las economías serán mas globalizadas, el mercado como tal en un país con visión etnocéntrica, ya deja de ser importante, ahora el mercado (personas) no estará marcado, ni representado por fronteras marcadas, el nuevo mercado y el nuevo contexto estará marcado por la estandarización de productos, y otros en menor instancia por especialización (nichos de mercados) porque un producto o servicio que se elabore o manufacture y se comercialice debe hacerse con visión global

que pueda satisfacer las necesidades, gustos, expectativas y deseos de cualquier consumidor en cualquier parte del mundo, ya sea en Colombia, Estados Unidos, la UE, (Unión Europea) ASEAN, (Asociación de Países del Sudeste Asiático) en fin, las fronteras desde hace mucho años dejaron de ser barreras para insertarse en la economía global. En el caso muchos empresarios aun siguen con la visión del mercado local, la visión etnocéntrica.

Durante la década de los años 80, Estados Unidos vio debilitarse parte de su competitividad económica a causa de las importaciones provenientes de Japón y Europa, en el caso de la CAN, en especial Venezuela, Ecuador y Colombia en los años 90 se ha visto como las oleadas de productos asiáticos han debilitado la economía de la CAN y no solo de estos países, también del MERCOSUR, y otros por razones de la crisis financiera y gran oferta de sus productos. Volviendo al caso de Estados Unidos, en los años 70 se consideraban que los autos Japoneses eran fabricados con baja calidad; ahora, en cambio, en algunos casos son mejores los fabricados por la industria japonesa que por la industria Americana. Sin duda la competitividad económica se halla en un estado de flujo de constantes cambios y dinamismos, mirando el caso americano perdió posición en algunas industrias pero lo conserva en otras. Entonces viene la reflexión ¿a qué se debe la ventaja competitiva de algunos países? muchos expertos sostienen que la ventaja competitiva que gozan algunos países se debe a los siguientes determinantes:

- Costos de la mano de obra
- Las tasas de interés y el tipo de cambio
- Y las economías de escala, además de la situación geográfica y los convenios que pueda lograr para insertarse al mercado global, como, también la habilidad de negociación que desarrollo el estado en pro de los empresarios para internacionalizarse.

Y que la ventaja competitiva se debe a la productividad que genera la calidad

### 2.2.1.2.1 Modelo de M. Porter sobre la ventaja competitiva internacional de la empresa.<sup>10</sup>

En opinión de M. Porter, la respuesta se encuentra en cuatro atributos generales que individual e interactivamente rigen la ventaja competitiva a nivel nacional

- **Condiciones de factor.** Según la teoría del comercio internacional, un país exportará los bienes que aprovechen al máximo las condiciones de factor (Tierra, mano de obra y capital) ejemplo de ello es China, es intensiva en mano de obra y tierra, lo que les ha permitido autoexigirse en la búsqueda de lograr cada día mayor inversión extranjera por medio de alianzas estratégicas, joint ventures, maquilas, licencias de fabricación, ya que este país sin capital no podrá explotar sus dos mayores fortalezas tierra y mano de obra competitiva, por no decir barata.
- **Condiciones de la demanda.** Porter señala que la ventaja competitiva de una empresa y un país se fortalece si sus bienes y servicios tienen una gran demanda local e internacional, esto ofrece varios beneficios que le ayuda al vendedor a saber lo que sus compradores desean adquirir, segundo si el producto es el adecuado o si hay que modificarlo, de hecho cuanto más eficientes sean sus clientes a mediano y largo plazo mejores beneficios y ventajas obtendrá frente a sus competidores, ya que si no está en un mercado exigente, o usted no lo hace exigente para sacar ventaja competitiva frente a sus rivales, tarde que temprano su ventaja será igualada y lo más probable superada.
- **Industrias conexas y de soporte.** Que sean competitivas en el ámbito internacional, se trata principalmente de las industrias de servicios (outsourcing y maquilas) cuando los proveedores están situados cerca del productor. La ventaja de esta información es muy importante ya que su flujo y el intercambio permiten ser más agresivos y poder responder

---

<sup>10</sup> M. Porter – 1990, The Competitive Advantage of Latinos ( Nueva York; free Press, p-72 )

oportunamente ante los competidores. La ventaja de este tipo de interacción muestra que los productores no deben crear proveedores (cautivos) que dependan de ellos, a menos que sea una integración hacia atrás, para poder garantizar el suministro adecuado y oportuno. Si los proveedores le suministran a la competencia, se encontrarán en mejor posición de saber para donde va el nuevo ambiente y cambios en los negocios.

- **Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas.** Las compañías se crean, organizan y administran. Las naciones tienden por lo general a progresar donde las prácticas gerenciales favorecidas por el ambiente nacional son apropiadas para las fuentes de ventaja competitiva.

#### **2.2.1.2.2 La Relevancia de las Ventajas Competitivas**

La gerencia del presente sabe que debe establecer bien las ventajas competitivas en sus productos o servicios que le permitan no solo mantenerse en los mercados conquistados, sino en el logro de otros nuevos.

Hoy ante la dinámica de una competitividad muy agresiva, es necesario saber diferenciar bien los productos y preocuparse por desarrollar esas ventajas competitivas que permitan adentrarse en la comercialización mundial en donde se dan grandes oportunidades pero también hay que enfrentar muchas amenazas.

De mercados que están cambiando a una velocidad que no era común hace unos pocos años. El desarrollo de la tecnología se ha vuelto más veloz en muchos casos. Los ciclos de vida de los productos se vuelven cada vez más cortos, y las empresas en muchas ocasiones provocan la obsolescencia de sus propios productos. Además, la apertura mundial del comercio y la globalización o regionalización del mismo, hace que sea difícil sostener ventajas que en otro tiempo eran significativas.

Por otro lado, es más difícil tener productos singulares. La tecnología está cada vez más disponible, y la ingeniería inversa (un nombre elegante para la imitación) es muy difícil de evitar. Los proveedores de equipo transfieren tecnología a los competidores, al venderles las máquinas que dan ventajas. El pirateo del personal y el 'outsourcing' de parte de las operaciones hacen que las fuentes de las ventajas puedan ser conocidas por la competencia muy rápidamente. Y finalmente, se está sujeto a presiones competitivas mayores. Las guerras de precios cada vez más frecuentes, las guerras de valor de los productos, en las que los competidores dan calidad mayor a precios menores, aún a costa de sus utilidades, así como otras formas de hipercompetencia hacen casi imposible sostener por mucho tiempo una ventaja competitiva.

Lo cierto, que se ha escrito, es que las ventajas competitivas son incrementalmente transitorias. En donde se destaca además, es que las ventajas competitivas siguen la "Ley de Némesis", que en síntesis significa que cada ventaja alberga en sí misma su propia destrucción. Si una empresa es líder en rentabilidad en su industria, atraerá a competidores que buscarán neutralizarla, igualarla o sobrepasarla. Muy pocas ventajas podrán mantenerse indefinidamente, ya que a través del tiempo se verá como van siendo remplazadas por otras. En algunos terrenos donde las maniobras competitivas se dan más lentamente, algunas empresas logran mantener sus ventajas por un período de tiempo relativamente largo. Pero en terrenos dinámicos, el proceso de creación y de erosión de las ventajas competitivas se acelera. El papel de los gerentes no debe ser entonces, dedicarse a buscar unas ilusorias ventajas estáticas inexpugnables, sino construir organizaciones que busquen continuamente nuevas fuentes de ventaja competitiva.

No cabe la menor duda que una gran ventaja competitiva en el presente que alcanza excelentes resultados es la Calidad y justamente al respecto de ello, nos comenta Robert Picard que las ventajas competitivas son factores que dan a una compañía ciertos beneficios respecto de otras en situación de competición.

Pero también se recuerda, que en todo análisis de las ventajas competitivas es importante tener presente, de que tradicionalmente los gerentes han utilizado dos enfoques. El uno se basa en el modelo original de las estrategias competitivas genéricas de Porter, que dice que las ventajas se derivan de la creación de una posición defendible en costos o en diferenciación. El otro, basa las ventajas en los recursos de la empresa, esto es, en los activos y capacidades que ha ido acumulando a lo largo de su existencia. Ambos enfoques son útiles para determinar cuáles son las ventajas y como se hizo para lograrlas, pero no indican cómo mantenerlas. El gerente debe entonces comprender que la creación y el mantenimiento de la ventaja competitiva es un ciclo continuo. Examinada la empresa en un momento determinado de su vida, se encuentre dotada con una mezcla de recursos. Algunos de estos recursos, constituidos por activos y capacidades, pueden ser iguales o inferiores a los de la competencia, mientras que otros pocos podrán ser superiores y en ellos residirá la fuente de ventaja competitiva. Esta posición de superioridad competitiva, producirá un efecto en la participación de mercado (en inglés Market Share y su abreviatura inglesa MS) y en las utilidades, pero ambas estarán continuamente sujetas a la erosión debido a las maniobras de la competencia y a los cambios en el mercado.

De ahí, que no debe extrañar en que se insiste en destacar, que la misión debe consistir en colocarle obstáculos a la competencia para proteger las ventajas actuales, pero como éstas barreras son continuamente atacadas y erosionadas, invertir en nuevos activos y capacidades. Estos son algunos ejemplos:

- Se invierte en reforzar la imagen de marca
- Reconfigurar en forma radical los procesos de producción existentes
- Comprar empresas que estén amenazando la posición actual o para reforzar esa posición.
- Invertir en nuevos terrenos competitivos donde de tenga productos más diferenciados y más complejos para evitar su rápida imitación

Se recuerda además, de que aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión reside en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter quien identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos. Este enfoque estratégico persigue la reducción de costos, en gran medida con base en la experiencia. Así se hace énfasis en la estrecha vigilancia de los costos en áreas como investigación y desarrollo, operaciones, ventas y servicios. El objetivo es que una compañía posea una estructura de costos bajos en comparación con la de sus competidores.
- La diferenciación. Una compañía que sigue una estrategia de diferenciación se propone ofrecer algo único en la industria en lo referente a productos o servicios.
- El enfoque. Una estrategia que sigue una estrategia de enfoque limita su atención a grupos especiales de clientes, una línea de productos en especial, una región geográfica específica u otros aspectos convertidos en un punto focal de los esfuerzos de la empresa.

Las tres estrategias genéricas pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Y que no deben ser descuidadas.

Se puede concluir que el proteccionismo ha dejado grandes secuelas que hoy se están pagando en las economías con recesión, saturación del mercado doméstico y llegada de grandes y fuertes competidores, el problema está en las empresas

que no enfrentan la globalización como una oportunidad, excepto algunas pocas que están viendo el mercado internacional como una extensión del mercado local. La internacionalización-globalización de las empresas y de las economías es un hecho imperante, razón por la que se tienen grandes competidores en el mundo empresarial.

La globalización seguirá generando unificación de economías y empresas para convertirlas en un solo bloque económico o monopolio. Y generará mayor interdependencia entre las naciones, serán economías más compatibles.

Se puede decir, entonces, que en todo estudio de las ventajas competitivas no pueden ignorarse las aportaciones de Michel Porter, cuando invita a tomar muy en cuenta que la estrategia competitiva son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Las cuales son:

- Competencia entre compañías
- Amenaza de acceso al mercado de nuevas compañías
- Posibilidad de uso de productos o servicios sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores y,
- Poder de negociación de los compradores o clientes

#### **2.2.1.2.3 La Competitividad una lucha sin fin**

##### **¿Qué es la competitividad empresarial?**

Una definición que parte de la teoría del comercio internacional define competitividad como la capacidad de competir de la empresa en su sector actual o potencial, capacidad que vendrá definida por unas características de la empresa (análisis interno) y por unas condiciones y dimensiones del marco competitivo

(análisis externo). Se entiende por competitividad tanto la posición relativa frente a la concurrencia, como la aptitud de la empresa para sostener de forma duradera la competencia con los otros oferentes del sector o rama de actividad. La empresa competitiva posee un conjunto de capacidades que le permite, según los casos, entrar, mantenerse o desarrollarse en un sector, constituido por las fuerzas competitivas ya conocida y que son susceptibles de oponerse o crear un conflicto con los objetivos, proyectos y actividades de la unidad económica.

La competitividad de una empresa tiene un valor único, constituido por muchos factores que concurren a determinarlo y tienen una incidencia positiva o negativa, que debe examinarse separadamente para mejorar el resultado final.

Una empresa puede ser competitiva en el proceso de transformación y no serlo en el de distribución o tener gastos generales o financieros desproporcionados, o estar gravada por un exceso de personal de estructura, etc.

Las definiciones apuntadas permiten aclarar qué se entiende por competitividad empresarial desde una perspectiva eminentemente de eficiencia y eficacia. El supuesto intrínseco es el de suponer que los factores de la producción: tierra (T), trabajo (L), capital (K), iniciativa empresarial (I) y la tecnología (Te) no encuentran dificultad para lograr los niveles de empleo requeridos.

### **¿Cómo medimos la competitividad?**

Las definiciones anteriores de competitividad están referidas a un mundo perfecto, propio del paradigma neoclásico de la economía. Recupera el concepto de la competencia perfecta, obviando el tema de intermediación de otros actores económicos que participan activamente y que han sido ignorados sistemáticamente por Porter y sus seguidores.

La competitividad así definida dá como resultado que el axioma de Porter es cierto, es decir **COMPETITIVIDAD = PRODUCTIVIDAD**. Este axioma ignora que

las empresas no realizan la producción en el mercado por las fuerzas de este, es decir, por la oferta y la demanda.

Los empresarios tienen que demostrar capacidad de negociación que se expresará en la rentabilidad. Dicho de otra manera, los empresarios no solamente tienen que demostrar que producen a la mejor combinación de los factores de la producción expresado en la productividad sino en la capacidad de negociar que tengan en el mercado para conseguir el mejor precio que este dispuesto a pagar el consumidor.

De esta conceptualización se deriva que la competitividad tiene como factores determinantes: la productividad, **P**; (medido por los rendimientos del sector, generalmente esta se cuantifica estableciendo el número de productos producidos dividido entre los recursos: materia prima, insumos, mano de obra, equipos, utilizados) y la rentabilidad, **R**, del sector.

La forma para su medición resulta entonces de comparar la productividad de la empresa con la del sector industrial en el cual se encuentre localizada productivamente. Este generalmente es un dato de rendimiento (unidades producidas de bienes y/o servicios por período o insumos utilizados). Serán altamente productivas si los rendimientos son iguales o mayores al promedio del sector o rama industrial en la que opera la empresa.

Por su parte la rentabilidad se puede medir con indicadores financieros tradicionales principalmente el Valor Actual Neto (VAN), beneficios al final del período ó el que se considere representativo. El instrumento idóneo para evaluar la rentabilidad ha demostrado serlo el Flujo de Caja para un período considerado adecuado, el cual permite hacer proyecciones a nuevos períodos. Las tasas de interés a las cuales se debe descontar los flujos casi siempre son las tasas de interés básicas dadas por la autoridad monetaria, el Banco Central, más un porcentaje de riesgo el cual fluctuará dependiendo del tipo de industria en la cual se encuentra la empresa en cuestión. Las cuales serán rentables si los valores del VAN ó el indicador seleccionado sea iguales o mayores que cero.

## ¿De qué depende la competitividad?

Se dice que la competitividad esta en función de la capacidad del empresarios de gestionar, entendida esta como la capacidad de involucrarse en todos los ámbitos requeridos, el negocio en campos como: Empresarial, Financiero, Comercial, Producción y Tecnológico.

Las empresas no solo se enfrentan en el mercado de bienes y servicios, sino también luchan en el mercado de los proveedores, el mercado del empleo, el mercado de capitales, el de la tecnología, entre otros. La competencia es multidimensional. De tal forma que la competitividad global de la empresa no es igual a la suma de sus capacidades parciales de competencia, sino a la más pequeña de ellas. Las capacidades parciales no se compensan. Una empresa fuerte en mercadeo pero subutilizada tiene una capacidad de competencia total débil.

La competitividad no es un estado empresarial al cual se llega, sino que es la continua búsqueda de mejorar el desempeño en todas las áreas que integran una empresa. El ser competitivo hoy no garantiza per se la competitividad mañana. No se es competitivo de una vez y para siempre sino que se debe estar construyendo y en su búsqueda de forma permanente, es una lucha sin fin.

Se establece que el éxito de las políticas depende en gran medida de que los empresarios abandonen la lógica de la sobre vivencia y la prioridad en el corto plazo, por visiones estratégicas en las que la productividad, la calidad y los compromisos con la sociedad sean los principios que guíen la gestión empresarial.

### 2.2.1.3 Globalización (Estrategias Globales)

- ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA GLOBAL?

Convertir una colección de negocios nacionales en un solo negocio mundial con una estrategia global integrada, es uno de los retos mas serios para los administradores de hoy.

Una industria es global en el grado en que haya conexiones entre países. Una Estrategia es Global en el grado en que está integrada entre diversos países.

El aumento de la competencia extranjera es por sí mismo una razón para que los negocios se globalicen, a fin de adquirir tamaño y destrezas que les permitan competir más eficazmente. Pero una motivación aún mayor para la globalización es el advenimiento de nuevos competidores globales que se las arreglan para competir sobre una base global integrada.

El fenómeno de la globalización implica el uso de la información y de las nuevas tecnologías en las empresas internacionales que empiezan a surgir en las economías industrializadas, y que compiten con muchas ventajas frente a las empresas que en las economías latinoamericanas no han atendido atingentemente éstos requerimientos y continúan operando con métodos tradicionales que las ubican fuera de los mercados globales.

### 2.2.1.4 Implementación de un sistema de Calidad en la pequeña y mediana

Empresa. Ing. Humberto Jiménez Aranda (Ingeniero Industrial Administrador, México)]

Hoy en día un estímulo importante de crecimiento para una pequeña y mediana empresa es la exportación de sus productos, ya que el acelerado desarrollo de las vías de comunicación y distribución nos permiten tener contactos con cualquier mercado, sea el Americano, Europeo, Asiático, etc. que exigen una garantía de calidad en los productos desde las materias primas, componentes prefabricados y sobre todo en la manufactura y mano de obra, y por eso es que hoy se busca

tanto una certificación de alguna empresa reconocida y especializada en calidad total.

La certificación de sistemas de calidad y de protección del medio ambiente se ha convertido en un requisito para poder competir en el comercio con posibilidades de éxito, es el requisito de entrada al mercado mundial.

La paradoja de la Pequeña y Mediana Empresa radica en que, por un lado, está en mejores condiciones para incorporar cambios, por otro lado, es habitualmente la más resistente en hacerlo.

De ahí el énfasis en el tema del cambio, orientado hacia un nuevo modo de entender los negocios, que tienden a romper con los esquemas individualistas y autocráticos y apunta a un estilo participativo, en el cual las posibilidades de asociación e integración constituyan alternativas abiertas. Estas afirmaciones deberán significar cambios importantes para la actividad interna de las organizaciones en cuanto a estilo y liderazgo. En su estructura cambios mediante los cuales la creatividad, la mayor iniciativa individual y el crecimiento de cada uno de los hombres que la constituyen sean posibles.

Este desafío no solo debe ser asumido por los propietarios de las pequeñas y medianas empresas sino por todos aquellos colaboradores que, desde dentro o fuera de las instituciones, deseen automáticamente preservarlas.

#### **2.2.1.5 El Reporte de Competitividad para Centroamérica**

La competitividad creciente de las empresas. La competitividad se puede definir como la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sustentable de las actividades productivas privadas. Desde este punto de vista, es evidente que la mejora de la competitividad es esencial para el logro de tasas elevadas y sustentables de crecimiento económico. También, que el aumento de

la competitividad esté estrechamente ligado al objetivo de reducción de la pobreza.

Experiencias valiosas con programas de competitividad han sido realizadas en Brasil, Chile, Colombia, México, Panamá, la región andina y en toda la región centroamericana. Los programas han abarcado diferentes áreas de acción, destacándose planes para el mejoramiento del clima de negocios y el desarrollo de clusters. Por ejemplo, el programa Chihuahua Siglo XXI, desarrollado desde 1992 en Chihuahua, México, muestra claramente los beneficios de una alianza entre los sectores público-privado, alianza que sentó las bases para un Plan Estratégico de Acción para el Estado. Asimismo, existe amplia evidencia de los beneficios del desarrollo de clusters que fomenten niveles de asociatividad entre empresarios de un sector y una localidad específica, y que produzcan mejoras en su gestión empresarial, en la acumulación de capital humano y social, en el acceso a la asistencia técnica y en la productividad general de las empresas participantes. En Centroamérica se destacan el diagnóstico y la estrategia de desarrollo planteada por la Agenda Centroamericana de Competitividad para el Siglo XXI, que sustentó el establecimiento de instancias mixtas (participación pública y privada) para la promoción de competitividad nacional.

Algunas de las lecciones fundamentales que se han extraído de las principales experiencias en materia de competitividad son:

- La necesidad de hacer procesos de planificación estratégica participativa “de abajo hacia arriba”
- La necesidad de que este proceso sea fruto del consenso entre el sector público y el privado, donde el sector privado es el motor principal y el sector público es el socio estratégico que fomenta las reformas en el clima de negocios ; y
- La demanda, y no la oferta, es la que sirve para impulsar los proyectos y dar sustentabilidad a los programas.

El Reporte de Competitividad para Centroamérica 1998, utiliza la metodología del Foro Económico Mundial para 59 países. El Foro Económico ha calculado, por casi dos décadas, el Índice de Competitividad Global para un grupo importante de países, dentro de los cuales Centroamérica no había sido incorporada hasta 1997. Esta información es particularmente relevante para los países incluidos en el estudio, dado que permite la comparación con sus principales competidores y la evaluación de su propio progreso en áreas críticas para la competitividad. En 1997 y 1998 se ha utilizado la metodología para calcular la posición relativa de Centroamérica; para 1999 se incorporarán formalmente a Costa Rica y a El Salvador, y para el año 2000 a todas las economías de la región.

En dicho reporte, los índices de competitividad global se construyen a partir de un conjunto de variables cuantitativas y cualitativas, ordenados en forma descendente de acuerdo con la magnitud del indicador y su ubicación en el mundo. A continuación se presenta los resultados obtenidos y presentados en el Reporte de Competitividad para Centroamérica 1998.<sup>11</sup>

### **INDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL**

País Posición Valor del Índice

- Costa Rica 29 -0.06
- Guatemala 43 -0.72
- El Salvador 47 -0.77
- Nicaragua 48 -0.83
- Honduras 52 -1.09

La idea de construir un índice a partir de una serie de indicadores altamente correlacionados con el crecimiento económico, pretende explicar cómo la

---

<sup>11</sup> En el Informe de Competitividad para Centroamérica 1998, las variables cuantitativas corresponden al año 1997 y las cualitativas fueron recopiladas mediante una encuesta en marzo de 1998, en la cual se consultó a 3,000 ejecutivos alrededor de todo el mundo. La información cuantitativa (46 indicadores) ha sido previamente estandarizada y expresada en magnitudes relativas lo cual la hace de gran utilidad al permitir su comparación. En relación con los datos de la encuesta (casi 140 preguntas), éstos se presentan como un promedio simple de las respuestas, ubicadas en la escala 1 a 7.

competitividad relativa de un país y por tanto su ubicación, se encuentren también estrechamente relacionados con su nivel inicial de ingreso y su potencial de crecimiento a mediano plazo.

La investigación empírica ha encontrado fuerte evidencia para relacionar el crecimiento económico de los países con el grado de apertura al comercio, la calidad de las políticas gubernamentales, el desarrollo del mercado financiero, la eficiencia del mercado de trabajo, la educación de la fuerza laboral, la gestión gerencial, el desarrollo tecnológico y la calidad de las instituciones. Por esta razón, el índice global de competitividad se obtiene como un promedio ponderado entre las ocho categorías o factores determinantes de la competitividad de una nación.

#### 2.2.1.4.1 LA COMPETITIVIDAD GLOBAL Y SUS FACTORES DETERMINANTES

De acuerdo con la metodología desarrollada por el Foro Económico Mundial en su Reporte de Competitividad Global, es posible combinar un conjunto de variables cuantitativas y cualitativas y conformar un indicador de competitividad global por país. A pesar de que existen otras fuentes de información sobre competitividad no todas proveen información sobre los países centroamericanos, de ahí la importancia del Reporte de Competitividad para Centroamérica 1998. El Índice Global de competitividad es el resultado de un promedio de ocho factores:

- **Apertura Comercial.** Mide la profundidad de la integración de una nación a la economía global en términos de su orientación exportadora y del grado de libertad con que se manejan el comercio y la inversión extranjera.
- **Desempeño del Gobierno.** Mide hasta qué punto el Estado apoya u obstaculiza la competitividad<sup>9</sup>. Evalúa el grado en que la política fiscal y el aparato estatal facilitan o limitan los recursos disponibles para la inversión privada y juzga la calidad de los servicios públicos. Para los factores Apertura, Gobierno, Mercado Financiero y Mercado Laboral, las ponderaciones son  $\frac{3}{4}$  para las variables cuantitativas y  $\frac{1}{4}$  a los resultados

de las encuestas de opinión. Para Infraestructura y Tecnología la ponderación es a la inversa. Por último, Gestión Empresarial y Calidad de las Instituciones, se basan exclusivamente en encuestas de opinión por la dificultad de medición.

- **Desarrollo del Mercado Financiero.** Evalúa el papel de los mercados de capital como facilitadores del consumo y el ahorro en el tiempo, el comportamiento del ahorro y la eficacia y eficiencia de los intermediarios financieros para proveer recursos a la inversión productiva.
- **Estado de la Infraestructura.** Mide la cantidad y calidad del sistema de transporte, de la red de telecomunicaciones, de la generación y distribución de energía eléctrica, de las facilidades portuarias y de almacenaje y de toda la infraestructura física que puede afectar positiva o negativamente, la productividad de la inversión privada.
- **Desarrollo Tecnológico.** Evalúa la intensidad de la investigación y el desarrollo, el nivel gerencial de la tecnología y la calidad del acervo de conocimiento tecnológico disponible a los inversionistas.
- **Gestión Gerencial.** Mide la calidad de los recursos gerenciales, de las estrategias competitivas, del desarrollo de productos, del control de calidad, de los recursos humanos y del mercadeo a nivel de la empresa privada.
- **Eficiencia del Mercado Laboral.** Evalúa, en primer lugar, la eficiencia real y potencial de los recursos humanos y, en segundo lugar, la flexibilidad de los mercados de trabajo.
- **Calidad de las Instituciones.** Mide la confiabilidad de las instituciones legales y sociales que fundamentan una economía de mercado, la

competencia, la aplicación de la ley y la protección de los derechos de propiedad intelectual.

Estos ocho factores no tienen el mismo peso en la construcción del indicador, dándose una mayor ponderación a Apertura, Gobierno, Mercado Financiero y Mercado Laboral, lo cual se fundamenta en los resultados de la investigación académica, donde estas cuatro categorías explican de mejor manera las diferencias en desempeño competitivo y crecimiento económico entre los países. Por razones similares, Infraestructura y Tecnología reciben dos tercios de la importancia relativa de los cuatro primeros factores y Gestión Empresarial y Calidad de las Instituciones, el tercio restante. Cada uno de los factores es un promedio ponderado de un indicador cuantitativo y de un índice conformado por los resultados de encuestas sobre las percepciones de ejecutivos del país.

#### **2.2.1.4.2 LAS BRECHAS EXISTENTES ENTRE LOS PAISES CENTROAMERICANOS CON LOS MEJORES DEL MUNDO.**

##### **Guatemala**

Para Guatemala la magnitud de las brechas en relación con los ocho factores determinantes de la posición competitiva que conforman el Indicador de Competitividad Global. Los esfuerzos que este país centroamericano debe realizar para el logro del “Ideal 2010” resultan importantes en todas las áreas, especialmente en lo que se refiere a Tecnología, donde la brecha que separa a Guatemala de Corea es de casi 400%, Desarrollo Institucional y Mercado Financiero con una brecha relativa de más de 200% y Gerencia con casi 100%. Se le apuntan como fortalezas Competitivas el grado de Apertura y la Gestión del Gobierno. Por su parte, la situación competitiva de Guatemala se perfila como de escaso balance, como lo sugiere la forma de su polígono de competitividad.

## **Honduras**

Para el caso hondureño las mayores debilidades competitivas en Gestión Tecnológica, con una magnitud de brecha en relación con Corea de más de 900%, Gerencia con una brecha relativa de 400%, Desarrollo Institucional y Mercado Financiero, con brechas relativas entre 200 y 300% en Infraestructura con un valor de brecha de 170%. Es importante destacar que se observan diferencias en las magnitudes de los indicadores en relación con el resto de los países del área y que ello necesariamente evidencia el enorme esfuerzo que el país debe hacer en todos los frentes y condiciona las prioridades en la conformación de una agenda nacional y la nuestra, que aunque bajo una visión regional común, hay tareas diferenciadas por emprender a nivel de país. La forma del polígono de competitividad para el caso hondureño resulta de un claro desbalance y con un sesgo evidente en la muestra, hacia empresarios del sector exportador manufacturero (maquila), que justifica la fortaleza observada en el área de Mercado Laboral.

Cuando se analizan los resultados de la encuesta, las magnitudes de las brechas no resultan tan evidentes, lo cual hace pensar, al igual que el caso anterior, que los centroamericanos tenemos dificultad en magnificar los verdaderos esfuerzos que se requieren para hacer más competitivas nuestras economías, y esto es así para todos los países de la región. Las áreas de Gobierno y Mercado Laboral, que habían resultado fortalezas en términos del Indicador de Competitividad Global, no son consideradas, a juicio de los empresarios como tales; en tanto, áreas como Tecnología, Gerencia, Finanzas, Apertura Comercial e Instituciones son valoradas por los entrevistados como de mejor desempeño competitivo del que muestra la realidad del país.

## **El Salvador**

Para el caso de El Salvador el área Tecnológica se evidencia como la de mayor debilidad relativa, seguida de la Gerencial con una brecha de 150%, el Mercado Laboral con una brecha de 100%, Mercado Financiero, Grado de Desarrollo

Institucional e Infraestructura con brechas relativas entre 60 y el 80%, La Apertura y la Gestión del Gobierno son los factores de competitividad con menor brecha relativa cuando se compara contra el “Ideal 2010”. Cuando se analizan los resultados de las encuestas de competitividad, nuevamente se confirman las áreas Tecnológica y Gerencial como las de mayor debilidad relativa.

Consistentemente, la percepción de las brechas que separan a El Salvador de los países que conforman el “Ideal 2010”, son percibidas por los entrevistados como de menor importancia con respecto a la realidad del país, tal es el caso del área Financiera y de Gobierno que no resultan valoradas en las encuestas de manera tan positiva como en el Índice de Competitividad Global. No obstante, áreas como la de Tecnología, Mercado Laboral, Apertura Comercial, Calidad de las Instituciones y Gerencia se consideran, a juicio de los entrevistados, como de mejor desempeño competitivo del que realmente tienen.

### **Nicaragua**

Las mayores brechas competitivas de Nicaragua se ubican en el área Tecnológica (250%), el escaso desarrollo de su Mercado Financiero (210%) y la limitada Infraestructura (160%). Hay avances en la dirección correcta en términos de Apertura Comercial, sin embargo la magnitud de las brechas demanda importantes esfuerzos en todos los frentes.

Dichas magnitudes contrastan con las que revelan las variables cuantitativas de las Encuestas, dado que parecen indicar un balance entre las diferentes áreas del desarrollo de la competitividad, lo cual brinda una visión inadecuada y subestima el esfuerzo que demanda colocar el país a niveles de naciones medianamente competitivas.

El área de Gobierno aparece como la mejor evaluada desde la perspectiva empresarial. Sin embargo, es prudente para economías pequeñas y con brechas competitivas en otras áreas, tener cuidado del alcance de este factor ya que la

efectividad sistémica del Gobierno se logra plenamente cuando todos los ocho factores están balanceados y con pocas brechas en relación con los estándares internacionales. Todas las áreas, excepto la de Apertura Comercial, reciben una mejor calificación desde la perspectiva empresarial que la situación real del país que se refleja en el Indicador de Competitividad Global, en particular son especialmente ponderadas por el criterio de los entrevistados, las áreas de Tecnología, Finanzas, Instituciones e Infraestructura.

### **Costa Rica**

Costa Rica muestra un desarrollo poco balanceado en términos de su competitividad relativa, donde el Sistema Financiero y la Infraestructura constituyen sus mayores debilidades competitivas, con magnitudes de brecha en relación con Corea de 140 y 80 por ciento respectivamente. Contrastan con dichas brechas el elevado desarrollo de su Mercado Laboral y los avances en relación con la Apertura de su economía. Es importante destacar que el área Gerencial y la Gestión Tecnológica, aunque se encuentran en términos competitivos por debajo del “Ideal 2010”, no muestran los bajos niveles del resto de las naciones centroamericanas, lo cual sugieren en términos de la agenda regional y las agendas por país, flexibilidad y prioridades diferenciadas.

Por su parte, de los resultados de la encuesta se puede deducir para Costa Rica, al igual que en el resto de Centroamérica, que los entrevistados perciben que sus brechas relativas son menores y, en algunos casos como en la Calidad de sus Instituciones y en la Gestión del Gobierno, las magnitudes que evidencian los indicadores de opinión son, en mucho, más optimistas de lo que se refleja en las variables cuantitativas.

Sin embargo, las respuestas son consistentes en señalar las tres áreas de mayor debilidad competitiva de acuerdo con el Indicador de Competitividad Global, a saber, Estado de la Infraestructura, Apertura Comercial y Mercado Financiero, evidenciando en estas áreas una cercanía de la percepción empresarial a la

realidad del país que se refleja en las variables cuantitativas. En relación con el Mercado Laboral, los entrevistados consideran que la situación del país es menos favorable que la que prevalece en el país, sin embargo, es en esta área donde Costa Rica presenta su mayor ventaja competitiva de acuerdo con el Índice de Competitividad Global.

Es importante destacar que los empresarios centroamericanos, en general, resultan menos críticos de su sistema que sus homólogos coreanos, lo que evidencia la dificultad para comprender y magnificar el reto competitivo de estas economías.

#### **2.2.1.4.3 Diferencias en la magnitud de las Brechas de Competitividad en Centroamérica**

El análisis de las brechas competitivas de cada país centroamericano en relación con el “Ideal 2020”, reafirma las desventajas competitivas apuntadas en la sección anterior. Lo que si conviene destacar es que todos los vértices del “Ideal 2020” son superiores al del “Ideal 2010”, lo cual refleja un mayor esfuerzo relativo para alcanzar la meta de largo plazo.

La relativa cercanía de ambos ideales en algunas áreas puede hacer creer que los esfuerzos para pasar de una posición a otra son pequeños, en términos de la magnitud absoluta de la brecha, lo cual no necesariamente es cierto. De hecho, resulta más fácil para una nación centroamericana pasar a un estadio medianamente competitivo que para un país del segundo grupo, alcanzar los primeros niveles de competitividad a nivel mundial y mantenerlos. De ahí que Michael Porter<sup>12</sup> señale los tipos o patrones de competitividad que pueden predominar en una economía, a partir del desarrollo de sus propias estrategias de desarrollo.

---

<sup>12</sup>Porter, M. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Compañía Editorial Continental.

Esto ayuda a explicar por qué las economías que tienen su ventaja competitiva basada en forma casi exclusiva en los factores básicos de la producción, sean éstos recursos naturales o una fuerza de trabajo poco calificada abundante y barata, deben dar el salto hacia economías impulsadas por la inversión o mejor aún, economías impulsadas por la innovación, con procesos de producción modernos, eficientes, que incorporen la mejor tecnología disponible en el mundo, recursos humanos más calificados, operaciones productivas más sofisticadas y esfuerzos gubernamentales más efectivos que hagan que sus economías sean menos vulnerables a las crisis económicas mundiales.

Lo anterior ubica a las economías centroamericanas en una etapa de desarrollo impulsadas por los factores y, en mucho menor grado por la inversión, mientras que economías más desarrolladas, como la de Corea e Irlanda han dado pasos importantes hacia el desarrollo de la competitividad basada en la inversión y la innovación.

## 2.3 Las Variables de Estudio

### 2.3.1 Elección de Variables principales del estudio

Esta Tesis se encamina a orientar a las Medianas y Grandes Industrias de Honduras, a tomar conciencia de la importancia y necesidad de ser competitivos, para que de esa manera puedan hacer frente a los constantes cambios que nuestra economía afronta.

La variable principal a considerar en este estudio es **La capacidad competitiva de la Mediana y Gran Industria**, la cual es de vital importancia para poder competir con sus productos, en cualquier parte del mundo, lo que implica que esta sea productiva y eficiente en las actividades que realice, obteniendo mayores ingresos y generando más oportunidades de empleo.

La variable dependiente en el estudio es:

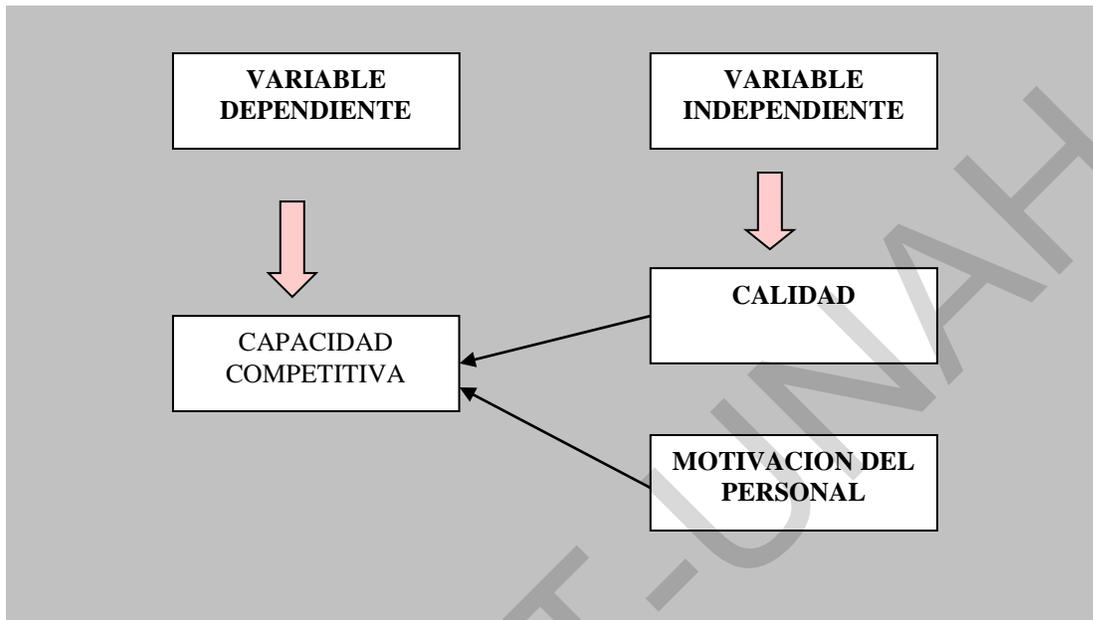
- $Y =$  La Capacidad Competitiva

Y se consideran variables independientes las siguientes:

- $X_1 =$  Calidad
- $X_2 =$  Motivación del Personal

Un cambio positivo en la **Cultura Organizacional**, basado principalmente en el cambio de actitud de los empleados, generará un mayor margen de competitividad en base a la productividad. Este cambio de actitud y de cultura organizacional depende fundamentalmente de una alta motivación y de procesos serios de calidad. Cabe considerar además que: La Motivación conduce a la productividad y; la calidad a una cultura organizacional nueva que genera alta competitividad.

### 2.3.2 Esquematizar las relaciones entre las variables



## 2.4 Hipótesis de estudio

### 2.4.1 Hipótesis generales de estudio

La Mediana y Gran industria hondureña esta preparada para competir en el mercado internacional

### 2.4.2 Hipótesis Operacionales

1. La mediana y Gran industria hondureña desarrolla planes estratégicos para la realización de sus actividades.
2. La mediana y gran industria en Honduras se encuentra preparada para competir en cuanto a la calidad de sus productos y servicios.
3. La mediana y Gran industria desarrolla controles en los procesos de producción.

4. La mediana y gran industria se soporta en herramientas estadísticas para mayor control de sus procesos.
5. La mediana y Gran industria busca mejorar el desarrollo profesional de sus empleados

### **2.4.3 Operacionalización de Variables**

#### **2.4.3.1 Generación de Dimensiones de Estudio**

Las dimensiones que se llevaran a cabo en la realización de esta tesis serán.

- Empresariales, ya que el objetivo es alcanzar la competitividad por medio del desarrollo de la calidad en los servicios como en los productos a ofrecer. Y esta relación será de beneficios directos para la Empresa.
- Para el Talento Humano, basado en la motivación, y dando a estos una capacitación continúa en las diferentes áreas que el personal este involucrado.
- Economía Nacional, Las Empresas abren más puertas en los Mercados Nacionales e Internacionales, generando un mayor volumen de producción y de exportaciones y mejorando la balanza comercial del país.

#### **2.4.3.2 Generación de Indicadores de Estudio**

- Productividad
- Tiempo
- Capacitación
- Motivación.
- Liderazgo Institucional.

VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS DE INVESTIGACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad competitiva</li> <li>• Calidad</li> <li>• Motivación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Tiempo</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Motivación</li> <li>• Liderazgo institucional</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se encuentra la mediana y gran industria preparada para competir en cuanto a calidad</li> <li>2. Se llevan controles en todos los procesos de producción.</li> <li>3. Existen mecanismos de apoyo por parte de las instituciones publicas y privadas para desarrollar la competitividad</li> <li>4. Se busca permanentemente mejorar la actitud del personal</li> <li>5. Se practica la formación integral para los empleados</li> <li>6. Se practica algún tipo de premiaciones o recompensas por trabajo o metas cumplidas</li> <li>7. Le dan a usted la oportunidad de desarrollar sus ideas dentro de la empresa</li> </ol>

## **CAPITULO III**

### **LA INVESTIGACION “Diseño Metodológico”**

#### **3.1 Definición del tipo de Estudio**

Para el desarrollo de la presente Tesis se utilizará el diseño de Investigación Concluyente Descriptiva, ya que se analizarán las características principales de La Mediana y Gran Industria de las ciudades de Tegucigalpa y Comayagüela, asimismo el diseño será transversal porque se desarrolla en un momento específico de tiempo, del 27 de junio de 2005 al 12 de Junio de 2006.

La fuente de datos serán de dos tipos: Primarios; encuestados y Datos Secundarios, utilizando la escala de medición nominal, haciendo uso del método de comunicación para la recolección de datos a través de un cuestionario.

El procedimiento de muestreo será no probabilístico, y el procesamiento de datos se hará en el programa estadístico SPSS.

El trabajo de investigación de esta Tesis lleva como objetivo conocer Nivel de Competitividad de las empresas del sector industrial en el municipio del Distrito Central, por medio de una Investigación Descriptiva. Se recolectará información general de las Empresas ubicadas en ambas ciudades.

Esta investigación se centrará en aspectos tales como procesos de producción, motivación, cambio de cultura organizacional, productividad, Control de Calidad (normas ISO 9000) y la capacitación como factor básico en el cambio de cultura.

### 3.2 Determinación de Universo y Muestra de Estudio

Generalmente se determina una muestra para la realización de un estudio misma que se desprende de un Universo en el cual todos los elementos coinciden en puntos importantes para realizar la investigación que en ese momento es objeto de estudio.

En el estudio de esta Tesis el Universo es reducido, solo se cuenta con 35 empresas que se encuentran registradas en la **ANDI**, por lo que nuestro Universo se debe considerar como una muestra, por la cantidad limitada de elementos del universo en mención. Entre las cuales se encuentran las siguientes compañías

1. Durman Esquivel
2. Aserradero Sansone S de R.L.
3. Industria Confitera Centroamericana S.A.
4. Zamorano Agroindustrial
5. Compañía Industrial Pozuelo
6. Testiles Rio Lindo, S.A. de C.V.
7. Fabrica de Helado Oso Polar
8. Panificadora Real
9. Corporación Crecida S.A. de C.V.
10. Derivados de Madera S.A.
11. Fosforera Centroamericana
12. Industria Farmacéutica, S.A.
13. Manufacturas Bifocales
14. Silenciadores Michel

15. Noven Car Interior Design
16. Embotelladora la Reyna
17. Textiles de Honduras S.A.
18. Unilever de Honduras
19. Caprisa
20. Ergo Limited
21. Compañía Avícola Centroamericana, S. de R.L.
22. Complejo Industrial Comayagua
23. Camas Olimpia
24. Chemical Manufacturing and exporting
25. Diplast
26. Industrias Plasticas Diversas
27. Lafarge Incehsa
28. Vinasa: Vidrios Nacionales
29. Mármoles de Honduras
30. Compacasa
31. Empresa Avícola el Cortijo, S.A. de CV.
32. Taller Mecánico Industrial
33. Electroconductores de Honduras
34. Palacio de las Lámparas
35. Quiñones Industrial

Para efectos de determinar la muestra de la población, se tomo una muestra de 7 empresas, que corresponde al total de las empresas que estuvieron en la disponibilidad de proporcionar la debida información.

Para la realización de esta investigación se aplico la encuesta y entrevista directamente, por lo que se fue a las diferentes empresas que están relacionadas con la parte industrial ubicadas en las ciudades de Tegucigalpa y Comayagüela.

### **3.2.1 Técnica de Muestreo**

Existen muchas técnicas de Muestreo por medio de las cuales se puede definir sin temor a equivocarse una muestra de estudio, que sea realmente significativa para el mismo, para el cual se utilizara la técnica de muestreo no probabilística de juicio. El cual es una forma de muestreo por conveniencia en el que los elementos de la población de las empresas se seleccionan con base en el juicio del investigador, el cual empleando su juicio o experiencia, elije a los elementos que se incluirán en la muestra por que cree que son representativos de la población de interés o que son apropiados de alguna forma en la realización del estudio.

Como se menciona anteriormente, este estudio considerará entrevistar a las empresas seleccionadas por Asociación Nacional de Industriales (ANDI) registradas en esa institución.

### **3.2.2 Determinación cuantitativa y cualitativa de la Muestra**

Por la cantidad limitada y por la dispersión de las mismas, se buscara la entrevista con 7 empresas que corresponden a una parte del total de las empresas integradas a la asociación, donde la encuesta se aplicara directamente a la persona encargada de la Gerencia General, Área Administrativa o Área de Producción.

### 3.3 Método para recopilar la información

#### 3.3.1 Elección del instrumento para obtener información

Para las investigaciones existen diferentes tipos de instrumentos de recolección de datos. En este caso se utilizara el método más antiguo de recolección como son los cuestionarios, utilizando preguntas cerradas, con varias respuestas y las preguntas abiertas, que ayudarán como soporte a las interrogantes cerradas.

La combinación de la encuesta con la entrevista personal, permitirá una recolección de datos más confiable, debido que tanto el instrumento de recolección como la entrevista se realizará personalmente.

#### **ENCUESTA.**

Se aplicará 2 encuestas, una que será dirigida a Personal administrativo y la otra a los empleados del área operativa de las empresas. **(Ver Anexo 1)**

Encuesta dirigida al personal administrativo

1. ¿Qué tipo de planeación utilizan?
2. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación?
3. ¿En dónde vende sus productos?
4. ¿Está su Empresa certificada bajo una norma de calidad?

5. ¿Cuáles son los requisitos de calidad que siguen para la elaboración de los productos?
6. Los procesos de producción son:
7. Al realizar las compras de materia prima ¿Que criterio predomina?
8. ¿Es estable y fiel la relación con sus proveedores?
9. ¿Se realizan ensayos antes de lanzar al mercado un nuevo producto?
10. ¿Cuentan con procesos de estandarización en las medidas y los pesos de los productos que produce?
11. ¿Se realizan inspecciones en los procesos de producción?
12. ¿Con que frecuencia?
13. ¿En qué etapas del proceso de producción, se aplican controles?
14. ¿Los controles en cada etapa obedecen a normas técnicas claras y pre-establecidas?
15. ¿Se lleva un registro de fallas o inconformidades encontradas en las inspecciones para tomar medidas correctivas?
16. ¿Practican acciones preventivas para evitar fallas en los procesos de producción?
17. Cuando se producen fallas ¿A que obedecen?
18. ¿Se producen errores o fallas en el almacenamiento de los productos?

19. ¿Se producen errores en la manipulación del producto dentro de la Fábrica?
20. ¿Se da seguimiento al control de los errores en los procesos de producción?
21. ¿Se da seguimiento al producto terminado desde la salida de la fábrica hasta el detallista?
22. ¿Utilizan algunas herramientas estadísticas para el análisis y solución de problemas, producto de fallas o errores?
23. ¿Se busca permanentemente mejorar la actitud del personal?
24. ¿Se practica la formación integral (capacitación, intelecto, valores, etc.) para los empleados?
25. ¿Conoce algún tipo de apoyo, de instituciones públicas o privadas para el desarrollo de la competitividad de las Industrias Hondureñas?

### Encuesta dirigida al personal operativo

1. ¿Participa usted en la fijación de los objetivos de la empresa?
2. ¿Sus opiniones son tomadas en consideración?
3. Considera usted que devenga un salario:
4. ¿Cómo califica la estabilidad del trabajo?
5. ¿Recibe algún tipo de capacitación?
6. ¿Se practica algún tipo de premiaciones o recompensas por trabajo o metas cumplidas?
7. ¿Considera que sus jefes son apreciados por el personal?
8. ¿Le dan a Usted la oportunidad de desarrollar sus ideas dentro de la empresa?
9. Si le ofrecieran en otra empresa, un trabajo y salario igual al que devenga actualmente ¿Usted se iría?

Datos del entrevistado:

### **3.3.2. Procedimiento de Diseño de instrumento.**

Se buscó que los instrumentos aplicados recogieran la información necesaria para cumplir los objetivos y las preguntas de esta investigación, logrando de esta manera; que la información obtenida pueda brindar información sobre la operatividad de las medianas y grandes industrias, procesos de producción, motivación, cambio de cultura organizacional, productividad, Control de Calidad (normas ISO 9000) y la capacitación como factor básico en el cambio de cultura.

#### **3.3.2.1 Especificar la información requerida.**

La contribución que se pretende dejar en esta Tesis, es conocer como están manejando la competitividad las empresas Medianas y Grandes del municipio del Distrito Central.

En la información valiosa que se pretende recopilar a nivel de los empresarios, es conocer que tipo de planeación, quien la realiza, y el tiempo en el que la llevan a término para la realización de su ciclo y la iniciación de otro.

También saber en donde comercializan sus productos, para conocer si estas empresas tienen o pretenden contar con una certificación en calidad total y cuales son los requisitos que siguen para la elaboración de sus productos. Ya que es importante conocer los beneficios, las ventajas, de los productos nacionales, las oportunidades y la posición que nos colocaría una Certificación de Calidad en el mercado internacional.

Mediante la información de los empleados se pretende, conocer si estos son tomados en cuenta a la hora que la empresa realiza la planeación y medir que grado de involucramiento tiene el personal en todos los niveles de la empresa en el proceso de delegación de funciones así como si estos tienen excelente trato por parte del personal administrativo y si son recompensados por las labores realizadas.

Puntos importantes a destacar con la aplicación de esta Herramienta de recolección de información primaria es conocer como estas empresas han logrado un cambio de actitud en su personal y como este cambio contribuye al desarrollo de la misma, la forma de medir estos avances y cuales son esos instrumentos de medición.

### **3.3.2.2. Determinar el Tipo de Pregunta.**

En vista de que es un tema muy amplio y las personas a entrevistar son conocedoras del tema, buscaré con preguntas cerradas e inducidas obtener las respuestas que lleven a conclusiones veraces y que contribuyan con este estudio.

Se incluirán algunas preguntas abiertas para permitir al entrevistado ampliar sobre las preguntas anteriores, además estas preguntas permitirán un poco mas de confianza al entrevistado, debido que será mas que todo una retroalimentación de lo ya planteado.

### **3.3.2.3. Determinar el contenido de cada pregunta**

En toda investigación es necesario contar con información secundaria y primaria la información secundaria es recolectada de datos ya existentes en libros y folletos, editoriales, bocetos, ensayos entre otros, en tanto la información primaria es recolectadas por fuentes que nos proporcionan información directamente.

El procedimiento que se ha seguido para preparar este instrumento de recolección de datos primarios ha sido el siguiente:

- Preparación de la encuesta por el interesado.
- Revisión y aprobación de la encuesta por el asesor de tesis
- Aplicación de la prueba piloto
- Aplicación de la encuesta a los miembros de la muestra
- Tabular resultados
- Conclusiones

Comenzamos por identificarnos y hacerle saber al entrevistado cual es el objetivo de la encuesta.

Seguidamente tomamos los datos necesarios para contactos posteriores como ser, nombre de la empresa, teléfono, dirección electrónica, localización y giro de la empresa.

En el caso de la encuesta de los empresarios la primera pregunta busca conocer que tipo de planeación utilizan, con la pregunta dos se pretende conocer quien la lleva a cabo y con la pregunta tres el tiempo en el que llevan a cabo todo el proceso de planeación.

Con la pregunta 4,5 y 6 buscamos conocer las localidades donde vende sus productos para conocer si se tendrían beneficios y ventajas obtener un certificado de calidad o al menos contar con una serie de requisitos previamente establecidos para la elaboración de los productos

La pregunta 7, 8 y 9 nos ayuda a determinar si la empresa cambia sus procesos de producción y cual es el criterio que predomina a la hora de adquirir la materia prima y si su relación con los proveedores es constante.

La pregunta 10 a la 23 nos permite conocer si estas empresas realizan todos los procesos de ensayos a la hora de lanzar un nuevo producto al mercado, como los diferentes controles internos en la inspección de los procesos de producción, almacenamiento y entrega del producto final a los clientes y si llevan un control sobre las fallas encontradas para realizar acciones preventivas o correctivas de los procesos por medio de herramientas estadísticas.

La pregunta 24 y 25 nos permite conocer si estas empresas han utilizado valores en la búsqueda del cambio de actitud del personal y en el cambio de la cultura organizacional.

La pregunta 26 permite conocer si las empresas reciben algún tipo de apoyo para desarrollarse en el mercado de la competitividad empresarial.

En el caso de la encuesta de los empleados con la pregunta uno se busca conocer si participan en la fijación de los objetivos de la empresa, con la pregunta dos se pretenden conocer si sus opiniones son tomadas en cuenta y con la pregunta tres si están de acuerdo con el salario que obtiene por su trabajo.

En el caso de la encuesta de los empleados con la pregunta uno, dos, cinco y ocho se busca conocer si la empresa involucra a su personal en la toma de decisiones y si esta busca mejorar el desarrollo profesional de sus empleados.

La pregunta 3, 4, 6, 7 y 9 nos ayuda a determinar si los empleados están comprometidos con la institución y si están satisfechos con lo que la organización les proporciona en cuanto a salario y estabilidad laboral. Y respecto del trato que reciben de sus superiores.

#### **3.3.2.4 Determinar la forma de respuesta de cada pregunta**

En los cuestionarios aplicados por entrevista personal, se presentan las posibilidades de respuesta a los encuestados y estos pueden incluir dos o varias alternativas que describan adecuadamente su respuesta, según sea el caso.

#### **3.3.2.5 Determinar la secuencia de las preguntas.**

El orden lógico que llevan las preguntas permite al entrevistado tomar su tiempo para responder a cada una de ellas de forma mas concreta, aunque las preguntas estén diseñadas de forma cerrada, pero permite analizar la interrogante porque la respuesta no se concreta a un si o a un no.

Las primeras preguntas son cerradas con el animo de conocer con puntos mas específicos lo ha sido la experiencia de estas empresas en su camino a la

excelencia, como ser ventajas, beneficios, obstáculos y datos tales como la búsqueda de nuevas estrategias competitivas.

Luego coloco una pregunta abierta para darle oportunidad a la imagen del entrevistado y pueda distraerse y pensar un poco en las preguntas anteriores y ahondar mucho más en algunas preguntas que posiblemente no quedaron claras en su conocimiento anterior.

Después de tomar un descanso se continúa con las siguientes preguntas que aunque sean cerradas son con más intimas de la Empresa y que vale la pena tocarlas con más sutileza por lo delicado que resulta hablar de la parte interna de una empresa.

#### **3.3.2.6 Evaluar y probar el instrumento**

Previo a la aplicación de la encuesta, se realizo una prueba piloto, para determinar si la secuencia y el contenido de las preguntas era la adecuada, de esa forma se corrigió y mejoro la encuesta, para obtener información clara y útil, confiable y valida.

El procedimiento que se ha seguido para evaluar y probar el instrumento de recolección de datos primarios ha sido el siguiente:

- Preparación de la encuesta por el interesado.
- Revisión y aprobación de la encuesta por el asesor de tesis
- Aplicación de la prueba piloto (Compañeros de la MAE)
- Aplicación de la encuesta a los miembros de la muestra

## **CAPITULO IV**

### **INFORME DE INVESTIGACION**

#### **4.1 Descripción de la información obtenida**

Para la realización de esta investigación se aplicó la encuesta y entrevista directamente, por lo que se fue a las diferentes empresas que están relacionadas con la parte industrial ubicadas en las ciudades de Tegucigalpa y Comayagüela.

Entre las empresas que se lograron entrevistas son las siguientes

- INFARMA
- Durman Esquivel
- Camas Olimpia
- Honduras Fosforera
- Compañía Industrial Pozuelo
- Compacasa
- Ergo Limited

De estas compañías 3 representan a la Gran Industria y 4 a la mediana las que se muestran en el cuadro siguiente:

<b>Empresas Grandes</b>	<b>% Gran Ind.</b>	<b>Empresas Medianas</b>	<b>% Emp. Medianas</b>
1. INFARMA		1. Durman Esquivel	
2. Camas Olimpia		2. Compañía Industrial Pozuelo	
3. Honduras Fosforera		3. Compacasa	
		4. Ergo Limited	
<b>Porcentaje</b>	<b>43%</b>		<b>57%</b>

#### **4.1.1 Síntesis de los datos generales obtenidos en la investigación**

En la toma de la muestra se pudo determinar que son pocas las empresas que están en la disponibilidad de brindar la información necesaria para la realización de esta tesis, pero las que estuvieron anuentes a colaborar están llevando a cabo no en su totalidad una planificación estratégica pero si la manejan en un porcentaje alto por lo que se puede decir que la Mediana y Gran Industria en el municipio del distrito Central no anda del todo mal con respecto a la entrada de la apertura de mercados.

UDI-DEGT-UNIVERSITY

#### 4.1.2 Análisis Descriptivo individual de Preguntas

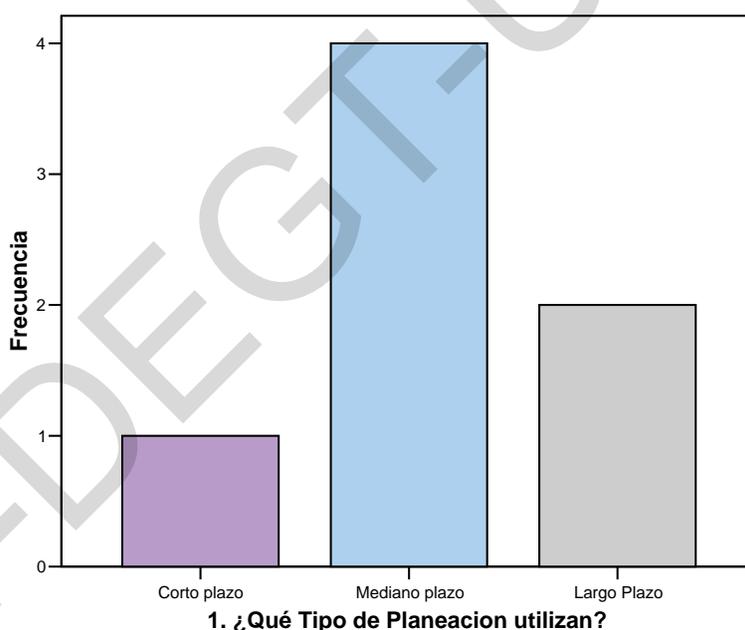
En primer lugar se describirá la encuesta aplicada al personal administrativo de las compañías.

1. ¿Qué tipo de planeación utilizan?

De las alternativas a contestar están:

- Corto Plazo
- Mediano plazo
- Largo plazo y
- Ninguna

1. ¿Qué Tipo de Planeacion utilizan?



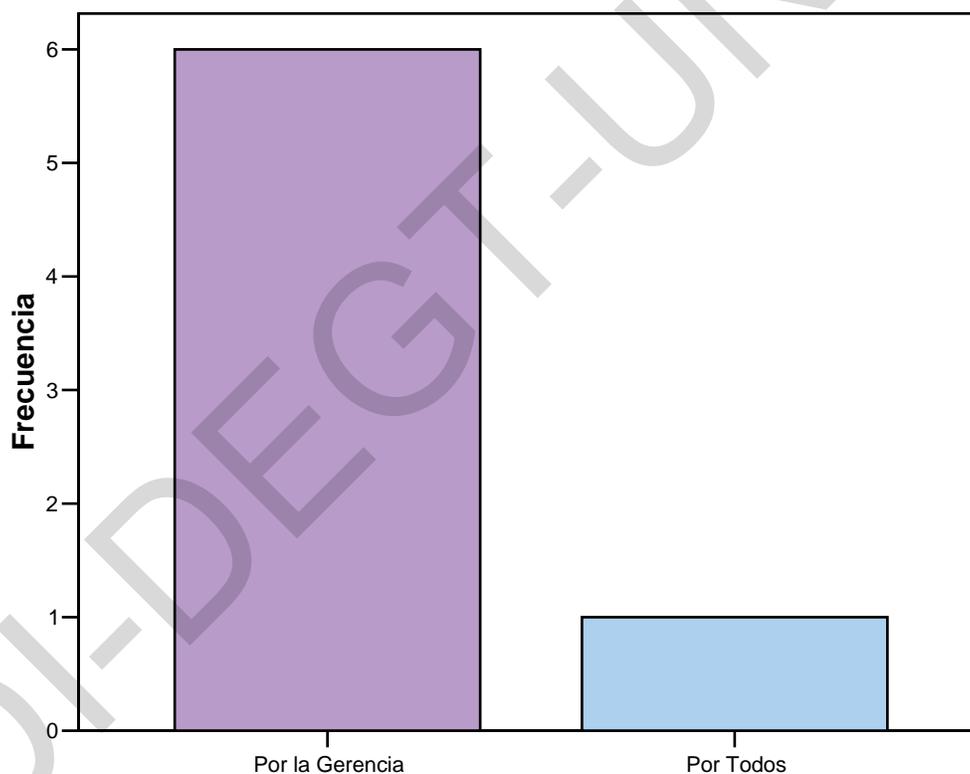
Del total de las empresas encuestadas el 57% de la muestra dijo llevar a cabo una planificación a mediano plazo ya que no cuentan con la estructura necesaria para contar con la planificación a largo plazo, solamente el 28.6% de los encuestados tienen en sus empresas la planeación a Largo plazo estas son las empresas grandes que si manejan todo tipo de planeación en los niveles de la estructura de la compañía y el resto maneja una a corto plazo ya que ellos manifestaron no necesitar de la planeación a largo plazo para que sus instituciones logren los objetivos. **(Ver tabla Anexo 2)**

## 2. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación?

La planeación se llevan a cabo por:

- La gerencia
- Los jefes
- Jefes y empleados

### 2. ¿Por Quién se lleva a cabo la planeación?



### 2. ¿Por Quién se lleva a cabo la planeación?

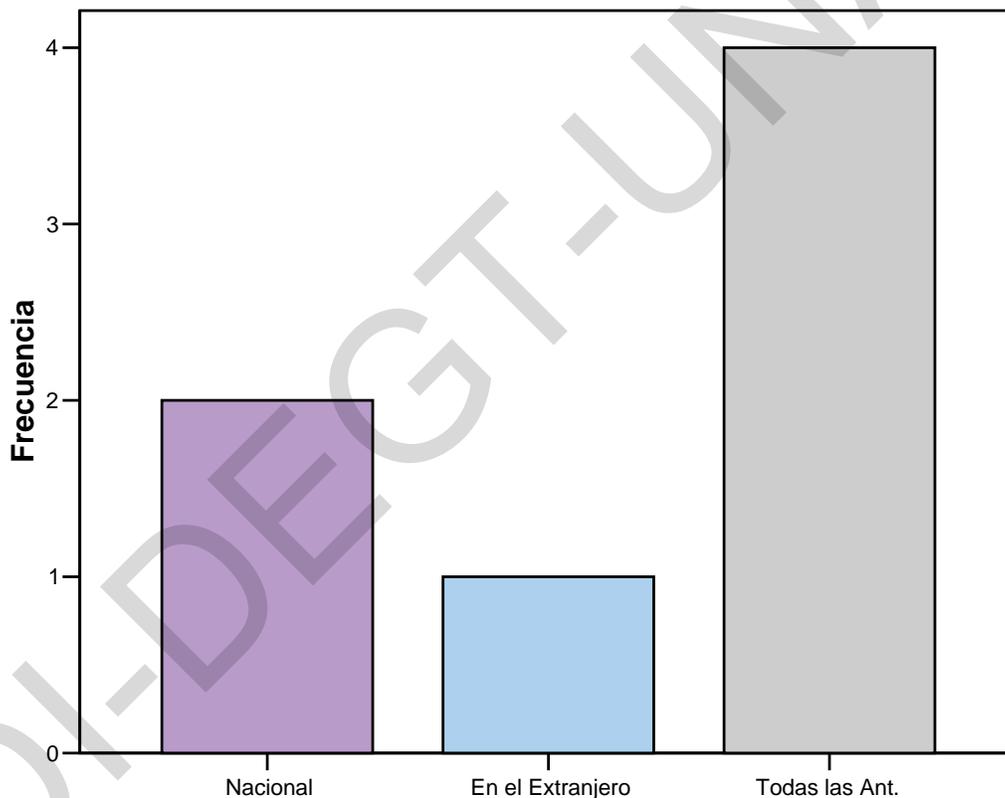
Del total de los encuestas aplicadas la planeación la llevan a cabo en un 85.7% por la alta gerencia ya que ellos manifiestan que son los manejan la información en todos los niveles de la organización y solamente el 14.3% de las empresas incluyen a todo el personal que labora en la institución ya que estas piensan que al involucrar al personal en las decisiones de la misma tendrán mayores rendimientos en todas las acciones que estos emprendan. **(Ver tabla Anexo 3)**

### 3. ¿En dónde vende sus productos?

Las empresas hondureñas venden sus productos en:

- En la localidad
- A nivel nacional
- En el extranjero
- Todas las anteriores

### 3. ¿En dónde Vende sus Productos?



### 3. ¿En dónde Vende sus Productos?

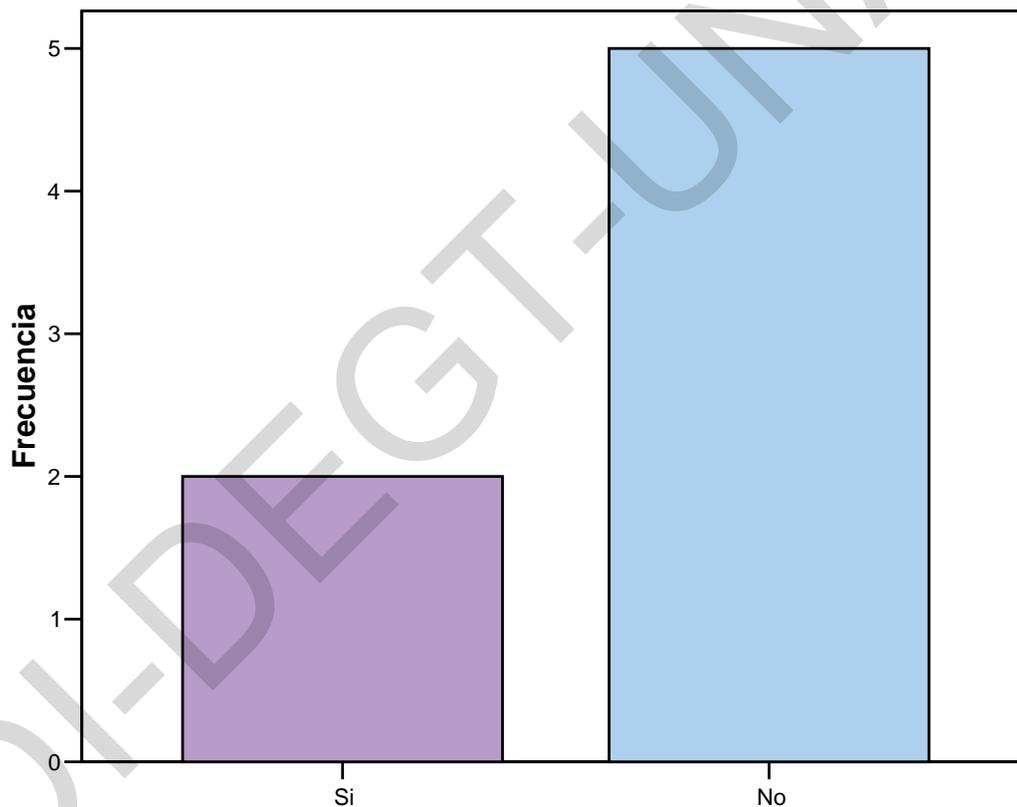
Del total de la muestra recolectada el 57.1% de las empresas vende sus productos a nivel nacional como internacional ya que son productos de excelente calidad y algunas de estas empresas están certificadas bajo una norma de calidad, producto de ello tienen mayor apertura en el mercado internacional y solo el 28.6% lo hace para el país, mientras que el 14.3% solamente lo hace para la exportación. En conclusión se puede observar que hay un 71.4% que comercializa los productos hondureños en otros países. **(Ver tabla Anexo 4)**

4. ¿Está su Empresa certificada bajo una norma de calidad?

Entre las alternativas a responder están:

- Si
- No

#### 4. ¿Está Su Empresa Certificada Bajo una Norma de Calidad?



#### 4. ¿Está Su Empresa Certificada Bajo una Norma de Calidad?

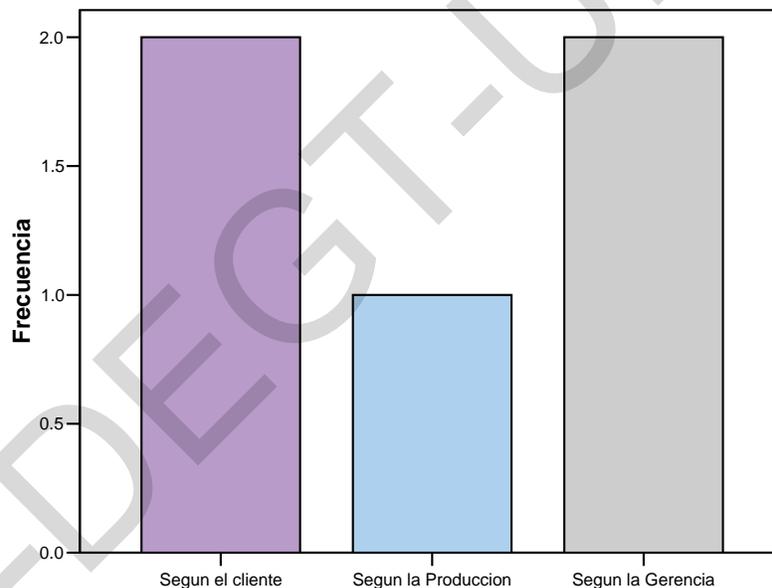
Del total de los encuestados el 71.4% dijo no estar certificado bajo una norma de calidad total, entre ellas algunas están en proceso de certificación pero el resto manifestó no estar interesados debido a las siguientes razones que los costos de la certificación son demasiados altos para algunas de las compañías y otras que sus estándares de calidad eran lo suficiente para no necesitar la certificación. Y el 28.6% si tiene una certificación de calidad. **(Ver tabla Anexo 5)**

5. ¿Cuáles son los requisitos de calidad que siguen para la elaboración de los productos?

De los requisitos que deben tener las compañías para la elaboración de sus productos están los siguientes:

- Según el cliente
- Según la gerencia
- Otros
- Según producción
- Según ventas

5. ¿Cuáles Son los Requisitos de Calidad Que siguen para la elaboración de los Productos?



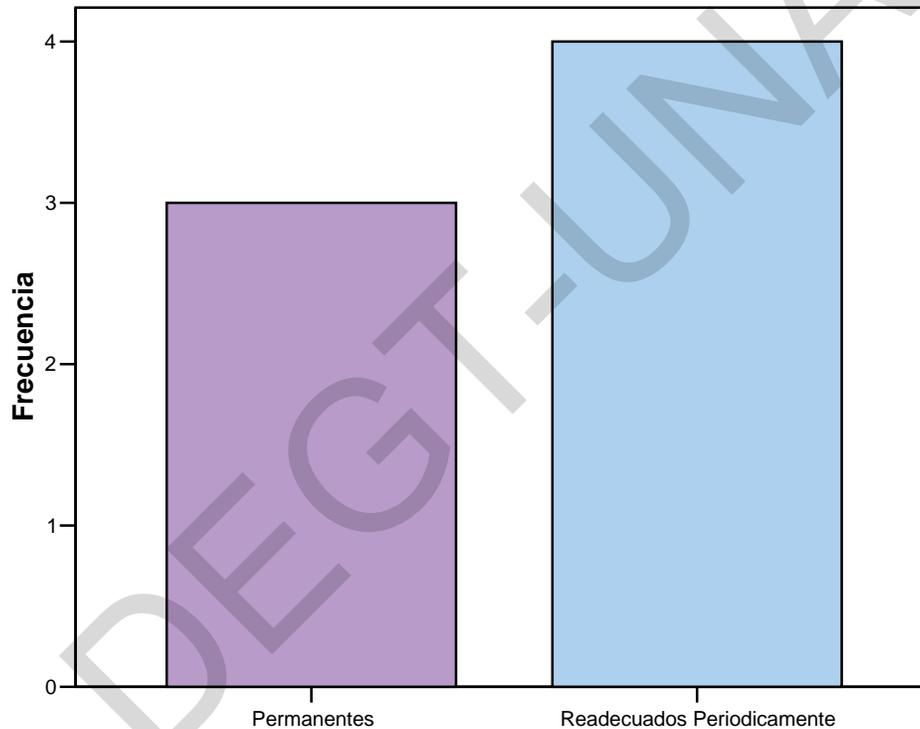
5. ¿Cuáles Son los Requisitos de Calidad Que siguen para la elaboración de los Productos?

Del total de la muestra extraída para saber cuales son los requisitos que siguen, el porcentaje esta dividido según las especificaciones del cliente y las que da la gerencia en un 28.6% cada una, ya que ellos mencionaban que la gerencia ya da los linimientos que deben seguir y por los clientes por que son ellos quienes compran los productos que se elaboran y si no se tomaran en cuentan se perdería un porcentaje significativo de los mismos para la empresa cosa que a la institución no le conviene, solamente el 14.3% cree en que tiene que ver con el área de producción y un 28.6% se abstuvo de emitir comentario alguno. **(Ver tabla Anexo**

**6)**

6. Los procesos de producción son:
- Permanentes
  - Readecuados periódicamente

### 6. Los Proceso de Produccion Son



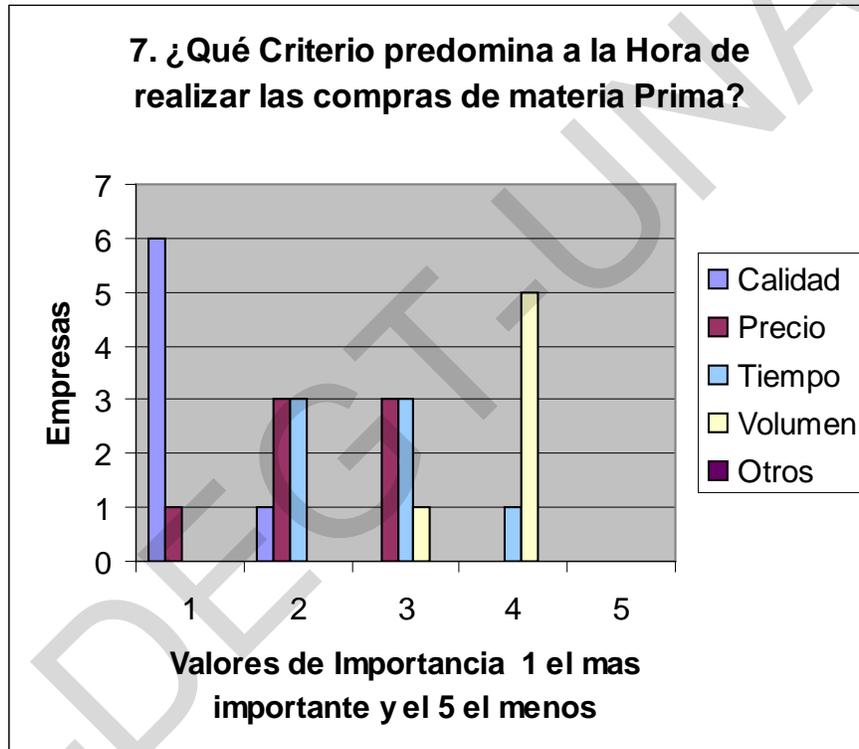
### 6. Los Proceso de Produccion Son

Del total de los encuestados el 57.1% manifestaron que los procesos son readecuados periódicamente debido a los cambios que hay en el mercado ya que si no se toman en cuenta estos cambios la empresa se quedaría en el obsoletismo y se le daría lugar a que otras compañías entraran en el mercado y únicamente el 42.9% los mantiene permanentes debido a que sus productos no se manejan con los cambios que imperan en el mercado en cuanto a la tendencia de la moda y que algunos sus costos de operación son altos al cambiar sus procesos. **(Ver tabla Anexo 7)**

7. Al realizar las compras de materia prima ¿Que criterio predomina?

Dentro de las alternativas a seleccionar para realizar las compras de materia prima están:

- Calidad
- Precio
- Otros
- Tiempo de entrega
- Volumen



El criterio que predomina al realizar las compras de materia prima según los encuestados en primer lugar esta la calidad de los productos ya que si esta no tiene la calidad requerida la transformación al producto terminado es mala por lo cual no se debe jugar con la misma, en segundo lugar esta el precio que ofrecen los proveedores para la compra de las mismas, en tercer lugar es el tiempo en que entregan los productos comprados este quedo en un intermedio ellos explicaban que el tiempo juega un papel fundamental ya que si sus proveedores les fallaban en la entrega ellos podrían tener serias complicaciones en la hora de la producción y también, en cuarto el volumen de compras y otros que no tuvo ninguna calificación. **(Ver Anexo 8)**

8. ¿Es estable y fiel la relación con sus proveedores?

Entre las alternativas a responder están:

- Si
- No

### 8. ¿Es Estable y Fiel la Relación con sus Proveedores?



### 8. ¿Es Estable y Fiel la Relación con sus Proveedores?

Los directivos encuestados de las empresas manifestaron que la relación con los proveedores es estable, ya que no han tenido ningún contratiempo con ellos hasta el momento les brinda la materia prima de excelente calidad a precios altamente competitivos del mercado y que tienen de trabajar con los mismos ya un periodo largo de tiempo en el cual sus relaciones han sido estrechas de ambas partes.

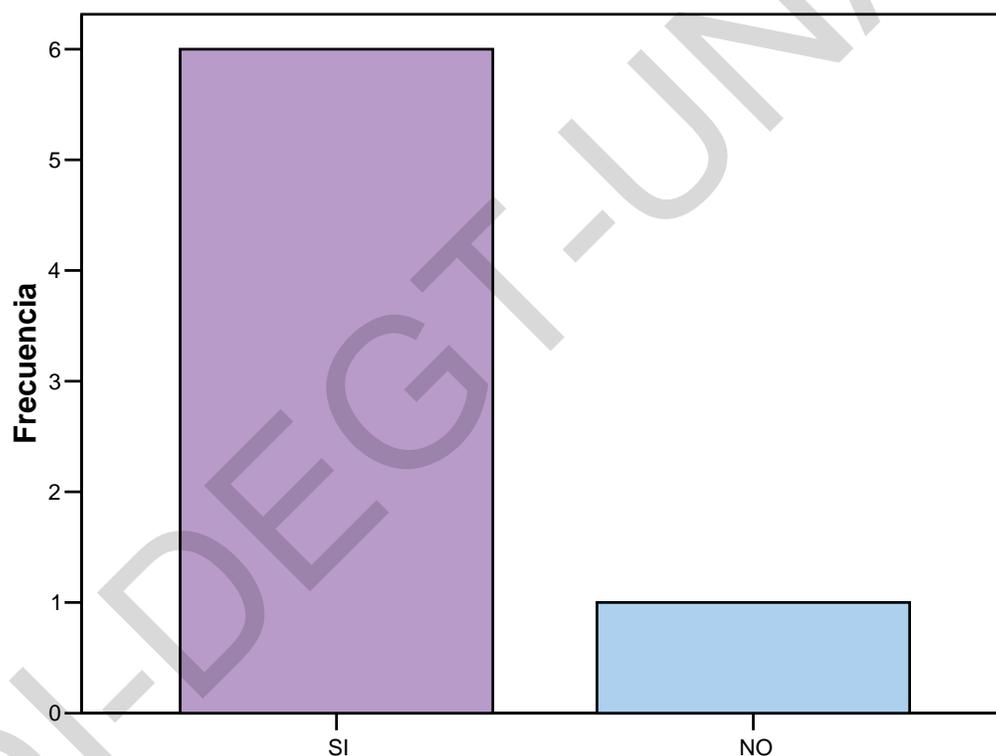
**(Ver tabla Anexo 9)**

9. ¿Se realizan ensayos antes de lanzar al mercado un nuevo producto?

Entre las alternativas a contestar están:

- Si
- No

### 9. Se realizan Ensayos antes de Lanzar al Mercado un Nuevo Producto



### 9. Se realizan Ensayos antes de Lanzar al Mercado un Nuevo Producto

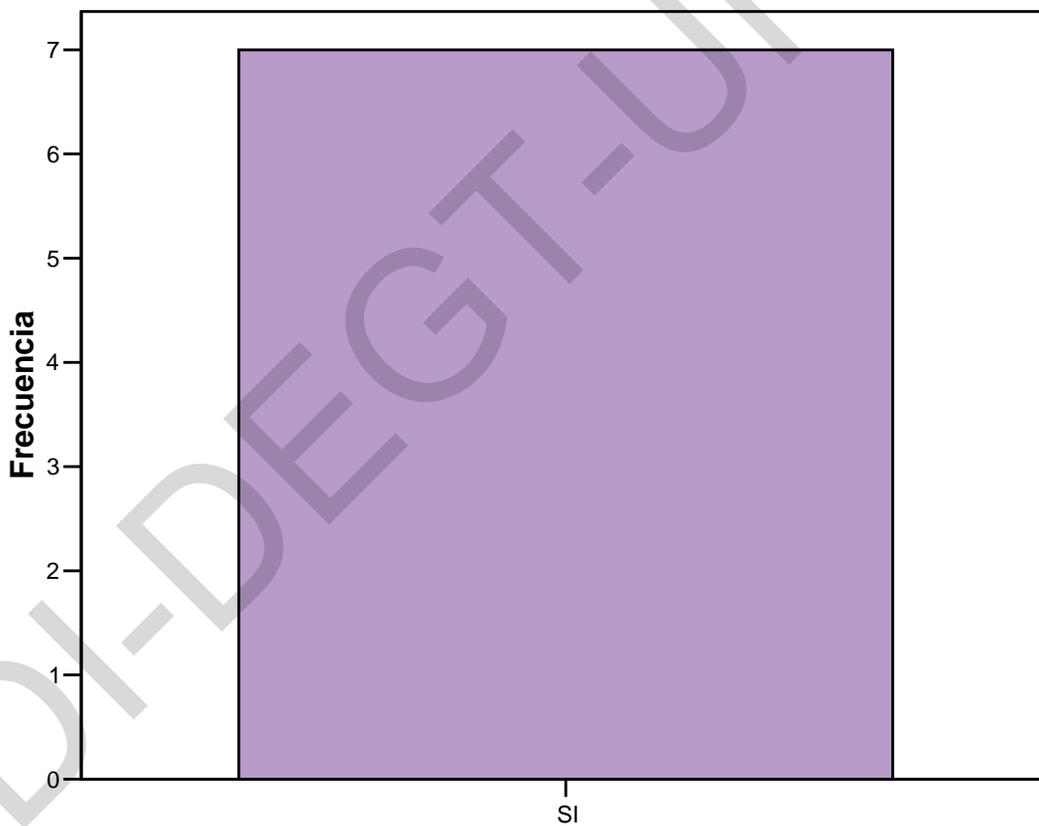
Del total de la muestra seleccionada el 85.7% manifestó realizar ensayos antes de lanzar un producto al mercado, para conocer si las presentaciones que se están lanzando son las adecuadas, el diseño del empaque es atractivo, el gusto si es un producto comestible es bueno, el color es el adecuado y el grado de aceptación que tendría este nuevo producto en el mercado y solamente un 14.3% no lo hace debido ha que no cuentan con el capital necesario para invertir en este tipo de ensayos. **(Ver tabla Anexo 10)**

10. ¿Cuentan con procesos de estandarización en las medidas y los pesos de los productos que produce?

Entre las alternativas a contestar están:

- Si
- No

**10 Cuentan con procesos Estandarizados**



**10 Cuentan con procesos Estandarizados**

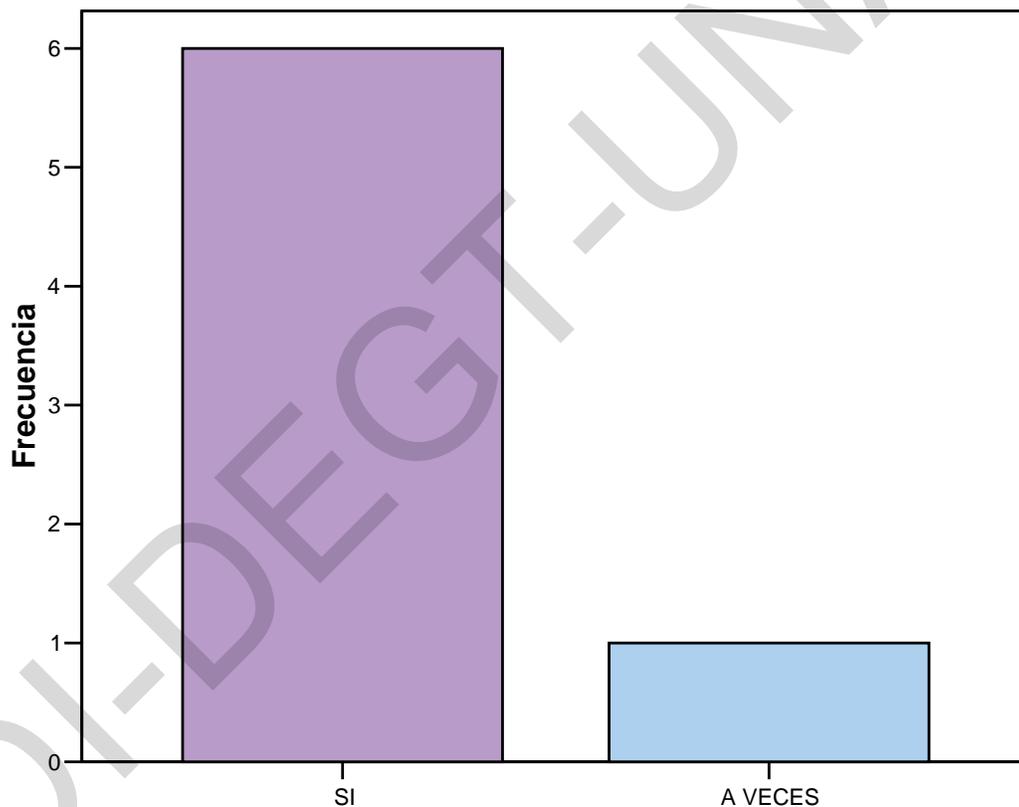
La totalidad de empresas encuestadas exteriorizo que si tienen sus procesos debidamente estandarizados en las medidas y los pesos de los distintos productos y servicios que ofrecen ya que a través de estas se puede tener un mejor control de toda la actividad productiva de la organización. **(Ver tabla Anexo 11)**

11. ¿Se realizan inspecciones en los procesos de producción?

Entre las alternativas a responder se tienen las siguientes:

- Si
- No

### 11. Se realizan Inspecciones en los procesos de Producción



### 11. Se realizan Inspecciones en los procesos de Producción

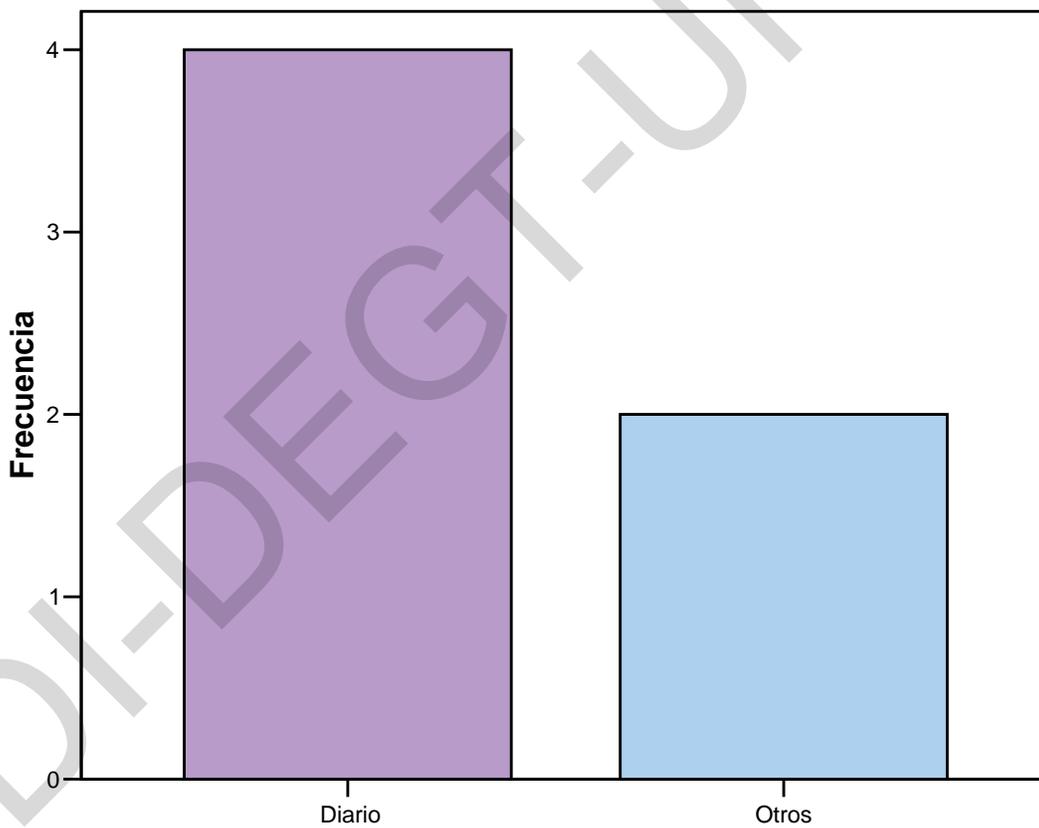
El 85.7% de las empresas encuestadas si realizan inspecciones en los procesos de producción de la empresa ya que con ello se pretende llevar un mejor control preventivo de todos los procesos involucrados en la operación de los mismos. Y únicamente un 14.3% lo hace en ocasiones. **(Ver Anexo 12)**

12. ¿Con que frecuencia? Realizan las inspecciones

La frecuencia en que las empresas realizan las inspecciones son:

- Diario
- Semanal
- Otros
- Quincenal
- Mensual

12. ¿Con Qué Frecuencia?



12. ¿Con Qué Frecuencia?

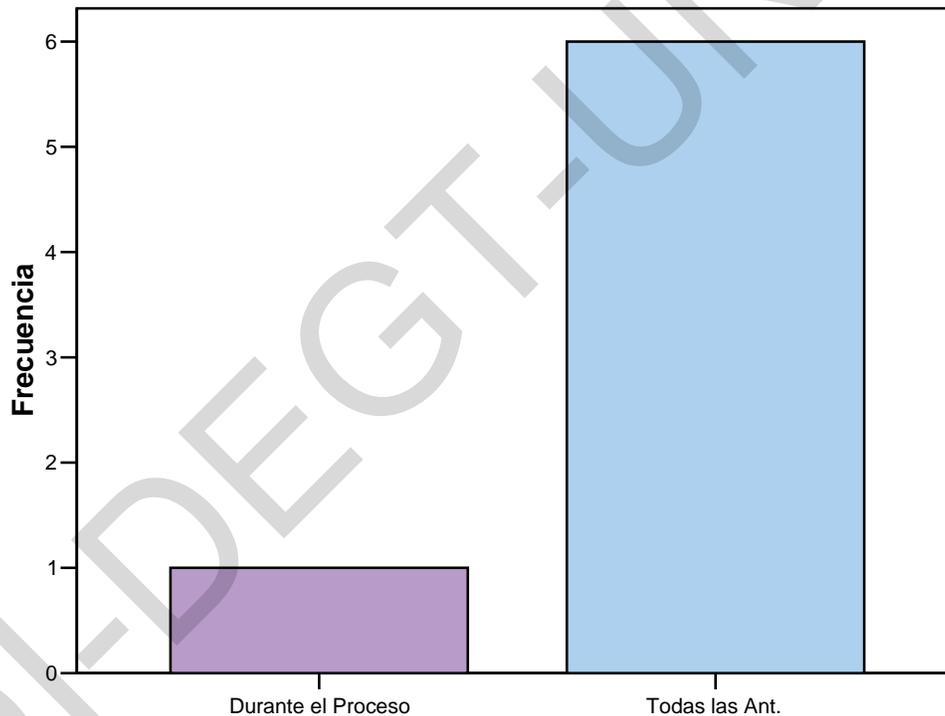
De la muestra recolectada el 57.1% realiza las inspecciones diariamente ya que la planificación operativa de los procesos de producción es a diario por lo que estos tienen que realizar inspecciones con esta frecuencia, un 28.6% lo hace ocasionalmente y el 14.3% no contestaron a la pregunta. **(Ver tabla Anexo 13)**

13. ¿En qué etapas del proceso de producción, se aplican controles?

Se aplican controles en las siguientes etapas

- Al inicio del proceso
- Durante el proceso
- Al final del proceso
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

**13. ¿En que etapas del Proceso de Control se aplican Controles?**



**13. ¿En que etapas del Proceso de Control se aplican Controles?**

De las empresas encuestadas, el 85.7% aplican controles durante todo el proceso de producción, es decir al inicio, durante y al final el mismo para así llevar un mejor control de cada uno de los procesos involucrados en el desarrollo de cada una de las actividades de producción de la empresa con lo cual ayuda a tener menores inconvenientes y así reducir costos operativos innecesarios y solo el 14.3% lo hace durante el proceso de producción de los mismos. **(Ver tabla Anexo 14)**

14. ¿Los controles en cada etapa obedecen a normas técnicas claras y pre-establecidas?

Entre las alternativas a responder se tienen las siguientes:

- Si
- No

**14. Los Controles en Cada etapa Obedecen a Normas Técnicas Claras y Preestablecidas**



**14. Los Controles en Cada etapa Obedecen a Normas Técnicas Claras y Preestablecidas**

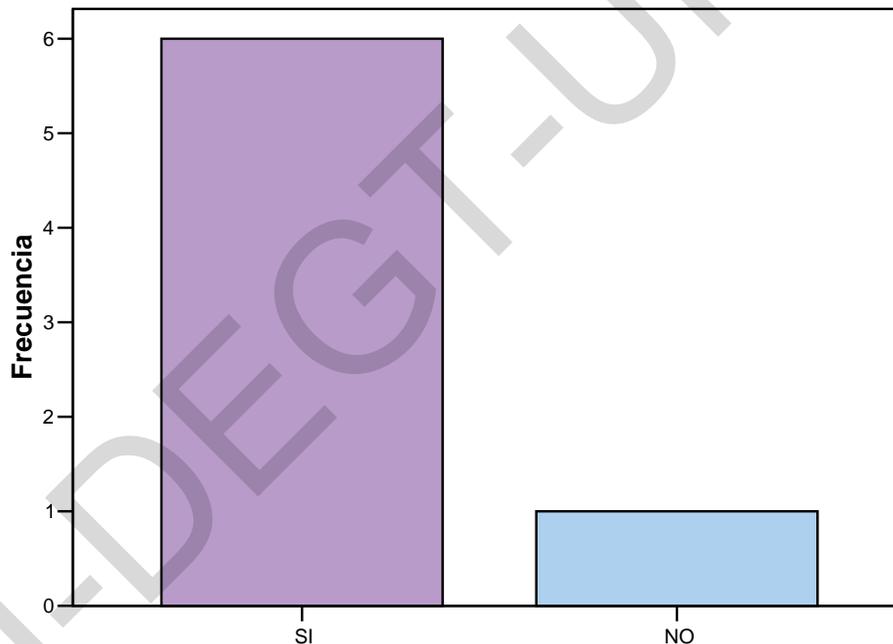
La totalidad de la muestra concluyo que las normas están preestablecidas para llevar un mejor control de los procesos de trabajo de la organización sea en el área de producción o en el área administrativa, ya que es una cadena que toda la institución debe tener controles definidos y no solo la productiva por que ello conlleva al éxito de la empresa. **(Ver tabla Anexo 15)**

15. ¿Se lleva un registro de fallas o inconformidades encontradas en las inspecciones para tomar medidas correctivas?

Las alternativas a responder son las siguientes:

- Si
- No

**15. Se Lleva un registro de Fallas o Inconformidades encontradas en las inspecciones para tomar medidas correctivas**



**15. Se Lleva un registro de Fallas o Inconformidades encontradas en las inspecciones para tomar medidas correctivas**

El 85.7% de las empresas encuestadas dijeron que si llevaban un control de todas las fallas obtenidas durante el proceso de trabajo esto se puede corroborar al hacer un enlace con la pregunta numero 11 y 12 ya que ellas también tienen que ver con la frecuencia en que son inspeccionados lo cual se comprueba en forma positiva que las organizaciones llevan un control en los procesos, para tomar las medidas correctivas del caso y en las próximas producciones se omiten estos con lo cual se reducen costos de producción al corregir un error y solamente un 14.3% no lo hace. **(Ver tabla Anexo 16)**

16. ¿Practican acciones preventivas para evitar fallas en los procesos de producción?

Entre las alternativas a responder se tienen las siguientes:

- Si
- No

**16. Practican acciones Preventivas para evitar fallas en los procesos de Prod.**



**16. Practican acciones Preventivas para evitar fallas en los procesos de Prod.**

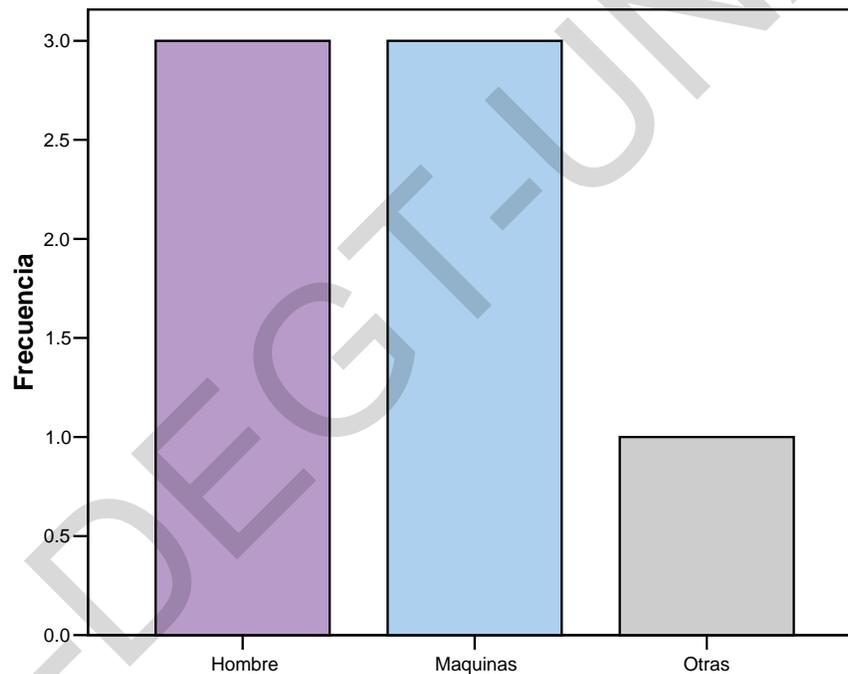
El 100% de los encuestados practican acciones preventivas para evitar fallas en los procesos de producción de las empresas ya que realizando estos ayudan a reducir los costos en la organización. **(Ver Anexo 17)**

### 17. Cuando se producen fallas ¿A que obedecen?

Las fallas que se producen obedecen a:

- Hombre
- Maquinas
- Otras
- Materia prima
- Deficiencias tecnológicas

#### 17. ¿Cuándo se producen fallas A que obedecen?



#### 17. ¿Cuándo se producen fallas A que obedecen?

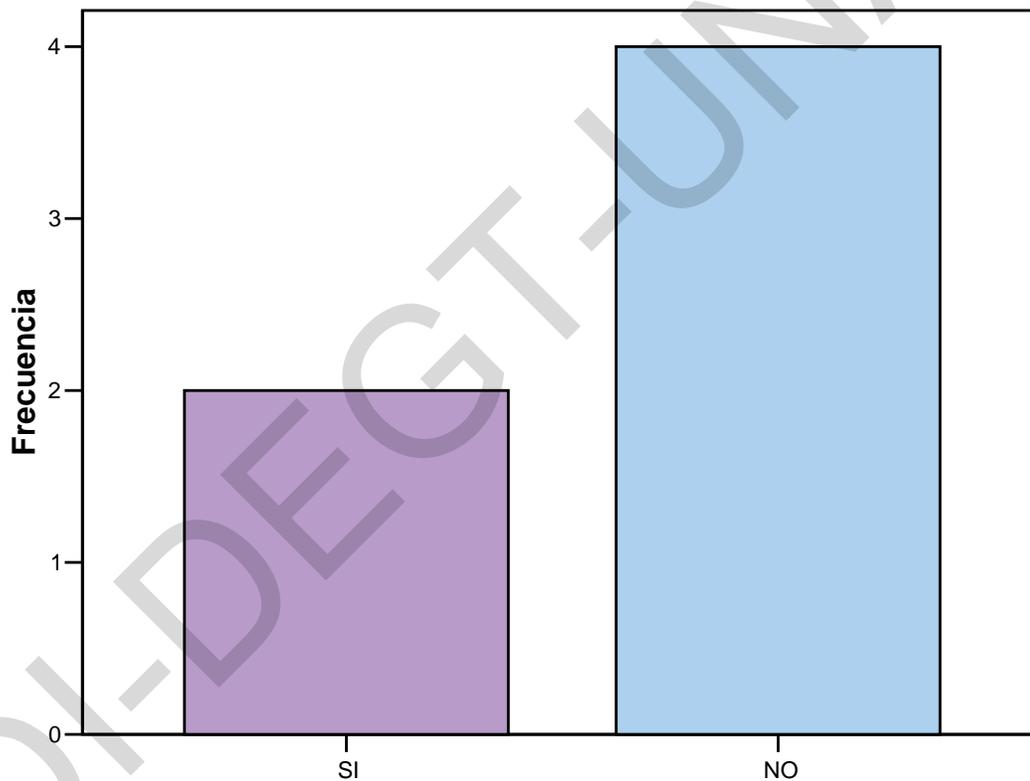
En un 42.9% las fallas se deben al recurso humano puede ser debido a descuidos del personal que opera en la empresa o que no se le dio la inducción adecuada para el manejo de los recursos con que cuenta a su mano, pero en la misma proporción también ocurre por la falla en la maquinaria de trabajo a veces esto a que la maquinaria que se tiene ya es un poco obsoleta y no se encuentran fácilmente en el mercado los repuestos correspondientes o que es nueva y no se le dio la debida capacitación al personal que la esta utilizando y 14.3% contestaron otras pero se limitaron a mencionar cuales serian las opciones que darían. **(Ver tabla Anexo 18)**

18. ¿Se producen errores o fallas en el almacenamiento de los productos?

Las alternativas a responder son las siguientes:

- Si
- No

**18. ¿Se producen errores o fallas en el almacenamiento del Prod.?**



**18. ¿Se producen errores o fallas en el almacenamiento del Prod.?**

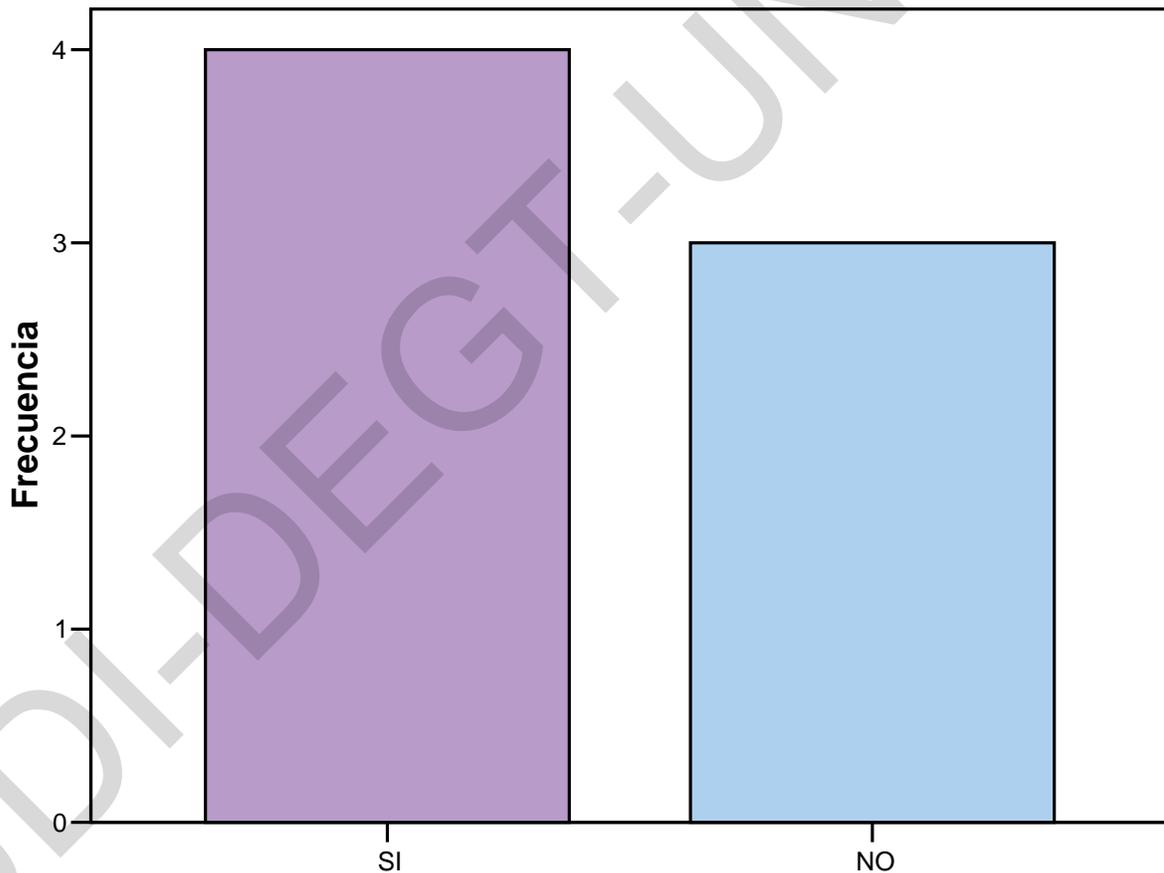
De la totalidad de la muestra extraída el 57.1% manifestó que no se producen fallas en el almacenamiento de los productos, mientras que un 28.6% si mencionó que existen las mismas debido a que el personal no revisa la rotulación que viene marcada en la caja de cómo estibar los distintos tipos de productos y solamente un 14.3% se abstuvo de dar respuesta aunque con eso no implica de que hay perdidas mayores por lo que no se ha puesto énfasis en ello. **(Ver tabla Anexo 19)**

19. ¿Se producen errores en la manipulación del producto dentro de La Fábrica?

Las alternativas a responder son las siguientes:

- Si
- No

**19. ¿Se producen errores en la manipulación del Prod.dentro de la fabrica?**



**19. ¿Se producen errores en la manipulación del Prod.dentro de la fabrica?**

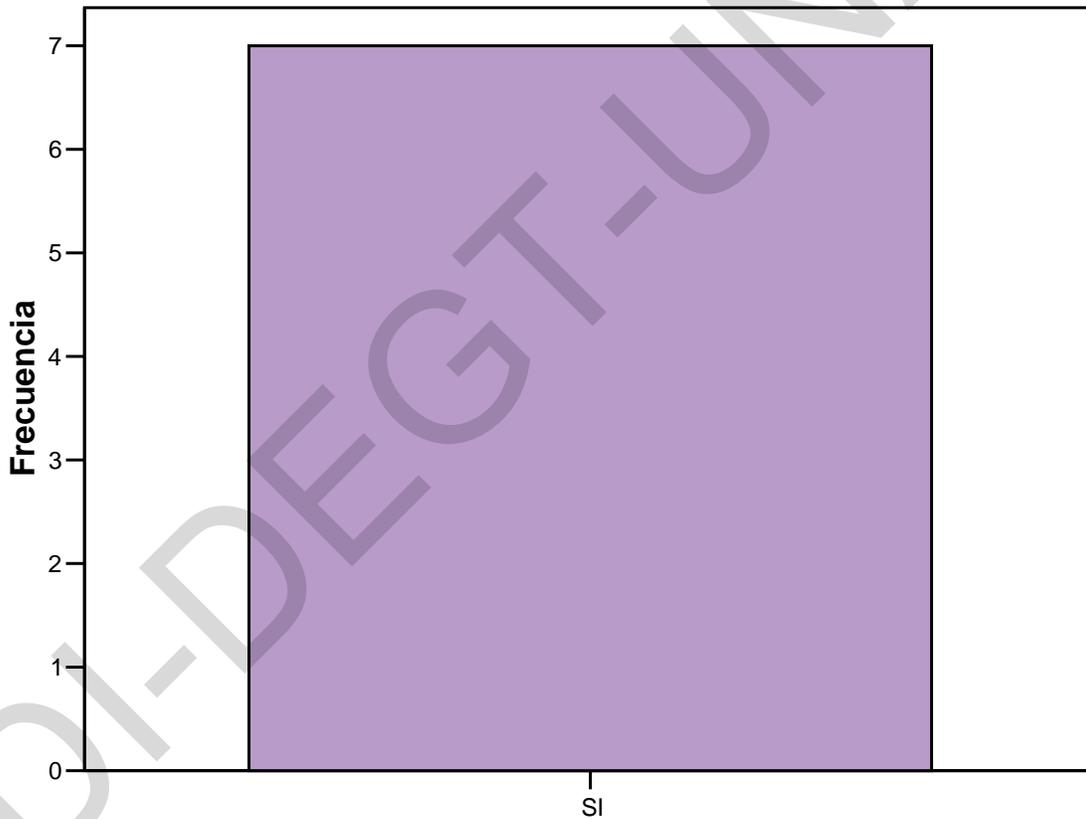
El 57.1% de los encuestados revelaron que si existían errores de manipulación dentro de la fabrica mientras que el 42.9% dijo que no. **(Ver tabla Anexo 20)**

20. ¿Se da seguimiento al control de los errores en los procesos de producción?

Las alternativas a responder son las siguientes:

- Si
- No

**20 ¿Se da seguimiento al control de los errores en los procesos de Producción?**



**20 ¿Se da seguimiento al control de los errores en los procesos de Producción?**

La totalidad de las empresas encuestadas llevan al 100% un seguimiento de los errores en los procesos de producción para tomar las medidas correctivas del caso y se confirma que esto si lo llevan a cabo con las respuestas de las interrogantes numero 11, 12 y 15 la cual indica que la empresa lleva bien estos seguimientos en los procesos de la producción y del área administrativa, todo esto para reducir costos. **(Ver tabla Anexo 21)**

21. ¿Se da seguimiento al producto terminado desde la salida de la fábrica hasta el detallista?

Entre las alternativas a responder se tienen las siguientes:

- Si
- No

**21. ¿Se da seguimiento al Producto Terminado desde la salida de la fabrica hasta el detallista?**



**21. ¿Se da seguimiento al Producto Terminado desde la salida de la fabrica hasta el detallista?**

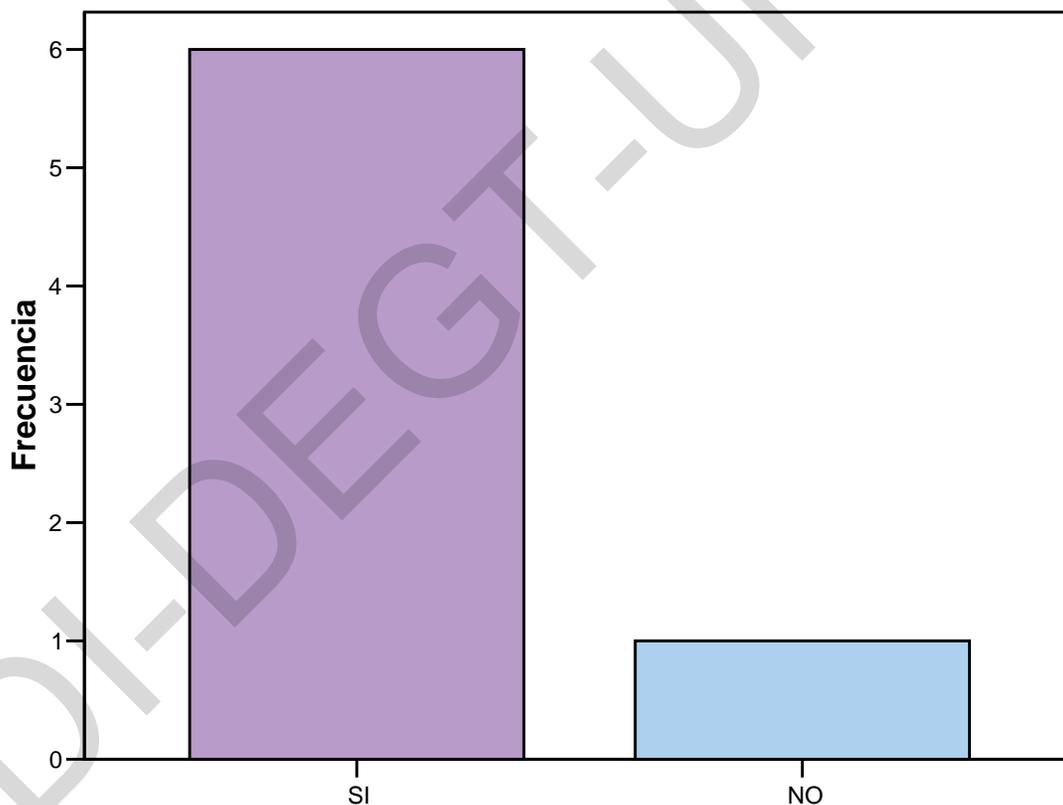
El 100% de las empresas encuestadas llevan un control de seguimiento desde el momento que sale un producto de la empresa hasta que llega al detallista en el caso de que el producto sea de consumo o uso nacional, salvo en el caso de que este sea para el extranjero ya que allá si no tiene un control exacto del mismo, por los parámetros de cada empresa en el extranjero. **(Ver tabla Anexo 22)**

22. ¿Utilizan algunas herramientas estadísticas para el análisis y solución de problemas, producto de fallas o errores?

Entre las alternativas a responder se tienen las siguientes:

- Si
- No

**22. ¿Utilizan Algunas Herramientas Estadísticas para el análisis y Solucion de Problemas, producto de fallas y errores?**



**22. ¿Utilizan Algunas Herramientas Estadísticas para el análisis y Solucion de Problemas, producto de fallas y ...**

El 85.7% de las empresas encuestas utilizan herramientas estadísticas para el control interno de las operaciones de la compañía y así evitar al máximo los problemas que se puedan presentar y solamente un 14.3% dijo no llevan nada.

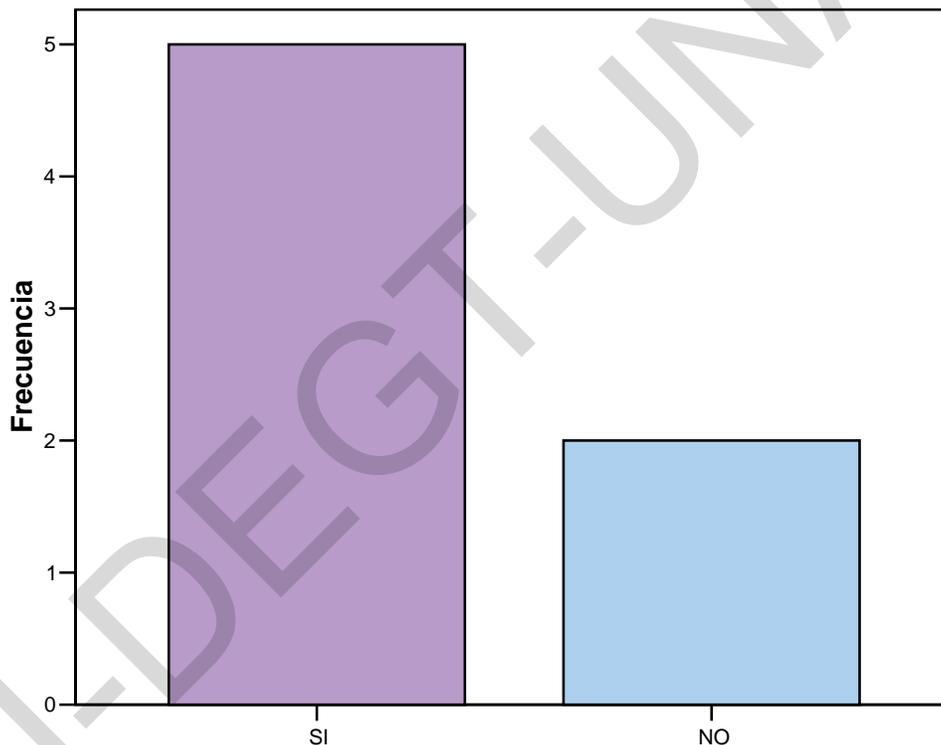
**(Ver tabla Anexo 23)**

23. ¿Se busca permanentemente mejorar la actitud del personal?

Entre las alternativas a responder se tienen las siguientes:

- Si
- No

### 23. Se busca Permanentemente mejorar la actitud del personal



### 23. Se busca Permanentemente mejorar la actitud del personal

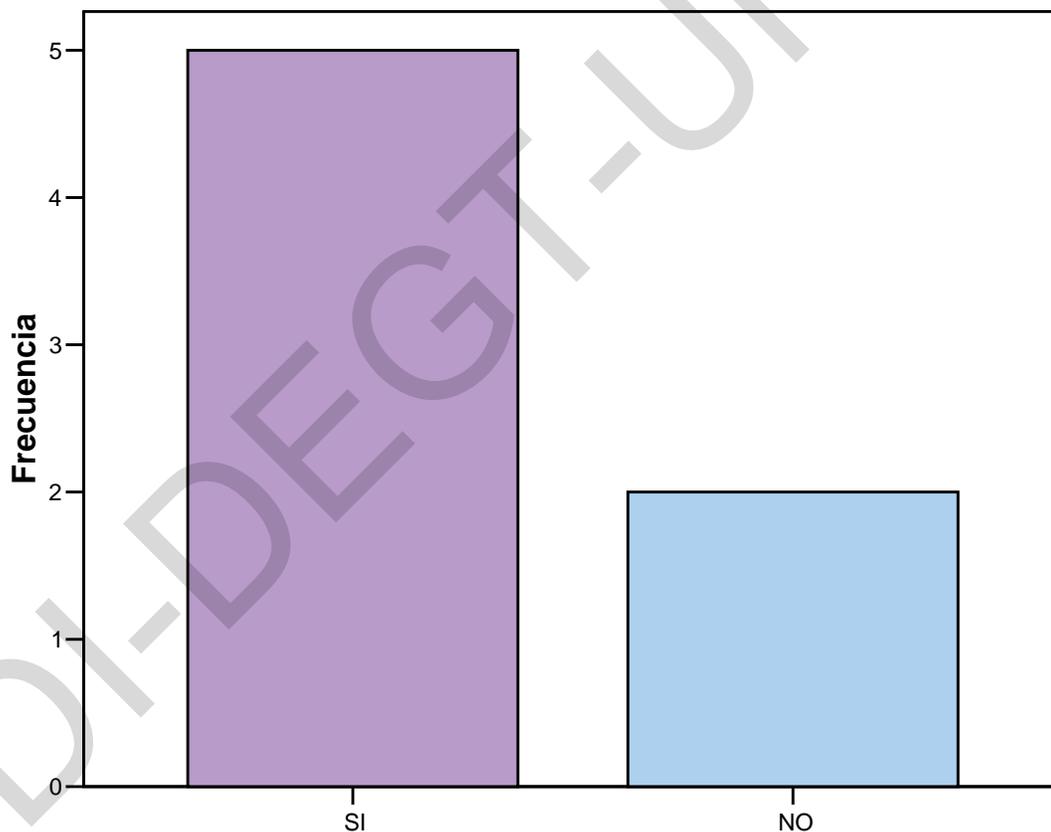
De la muestra extraída el 71.4% de los encuestados dijo que la compañía si buscaba la mejora continua del personal, ya que les brindan un trato justo la relación entre jefe subordinado es excelente y poseen una buena motivación, además de que se les otorga bonificaciones por metas cumplidas, les dan capacitaciones para el desarrollo de los empleados, les miden el desempeño para que por medio de ello el personal tenga los ascensos en base a su profesionalismo como también para los incrementos en los salarios, mientras un 28.6% manifestó que no lo llevaban a cabo. **(Ver tabla Anexo 24)**

24. ¿Se practica la formación integral (capacitación, intelecto, valores, etc.) para los empleados?

Entre las alternativas a responder se tienen las siguientes:

- Si
- No

#### 24 ¿Se Practica la formación Integral para los empleados?



#### 24 ¿Se Practica la formación Integral para los empleados?

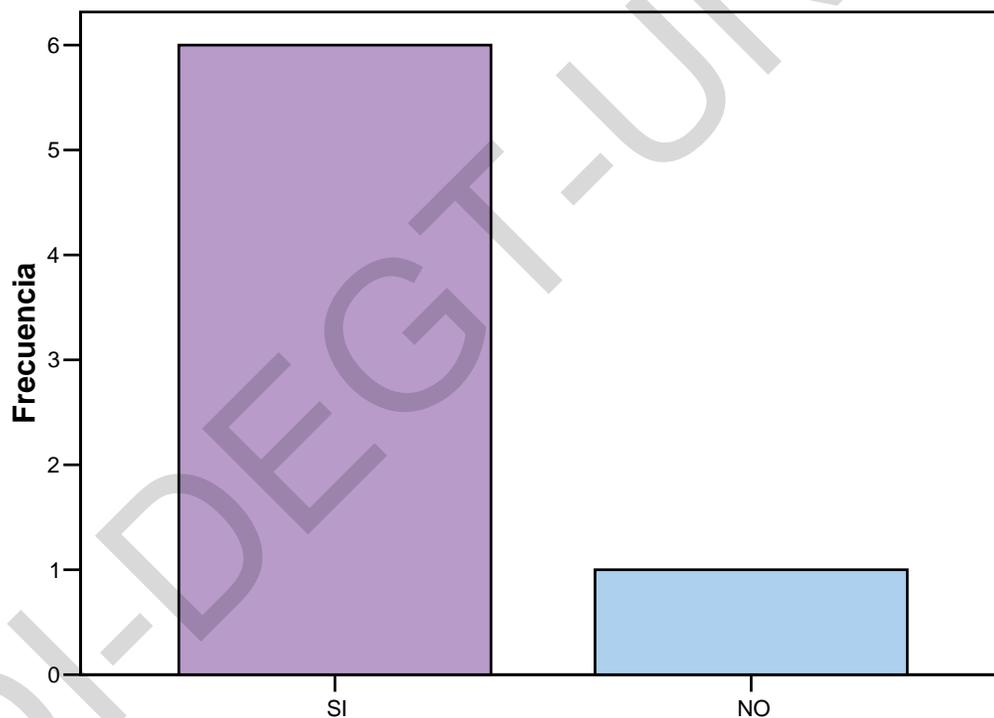
El 71.4% de los directivos encuestados manifestaron que las empresas si manejaban un programa de formación profesional para los empleados en el cual les brindaban capacitaciones, los mandaban a especializarse algunas veces al extranjero y les daban seguimiento en el proceso de ascensos al personal altamente calificado para que existiera un desarrollo integral en la formación de los empleados y un 28.6% menciono que no lo hacían. **(Ver tabla Anexo 25)**

25. ¿Conoce algún tipo de apoyo, de instituciones públicas o privadas para el desarrollo de la competitividad de las Industrias Hondureñas?

Entre las alternativas a responder se tienen las siguientes:

- Si
- No

**25 ¿Conoce Algun tipo de Apoyo, de instituciones publicas o privadas para el desarrollo de la competitividad de as industrias hondureñas?**



**25 ¿Conoce Algun tipo de Apoyo, de instituciones publicas o privadas para el desarrollo de la competitividad de as industrias hondureñas?**

De la muestra extraída el 85.7% dijo si conocer instituciones de apoyo para el desarrollo de la competitividad en Honduras entre las cuales mencionaron El Instituto de Formación profesional (INFOP), El consejo Hondureño de Ciencia y Tecnología (COHCIT), La Fundación para la Inversión y Desarrollo de las Exportaciones (FIDE) y solamente un 14.3% no conoce ninguna institución. **(Ver tabla Anexo 26)**

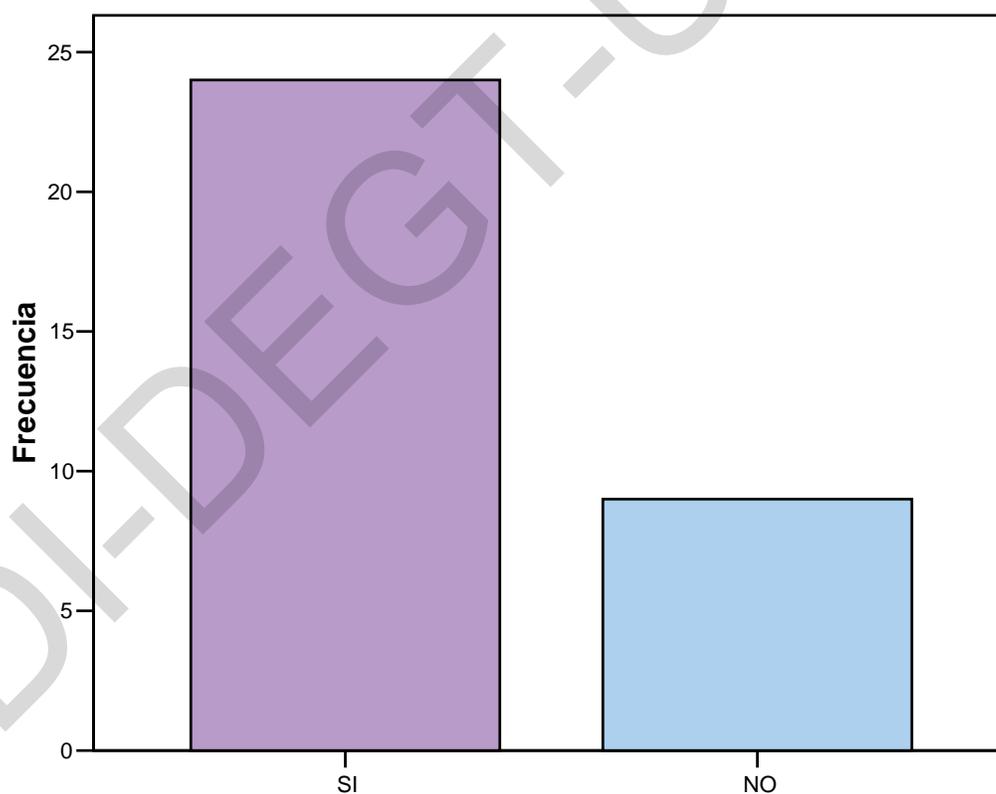
**En Segundo lugar se describirá la encuesta aplicada al personal operativo de las compañías.**

1. ¿Participa usted en la fijación de los objetivos de la empresa?

Entre las alternativas a responder se tienen las siguientes:

- Si
- No

### 1. Participa usted en la fijacion de los Obj. de la empresa



### 1. Participa usted en la fijacion de los Obj. de la empresa

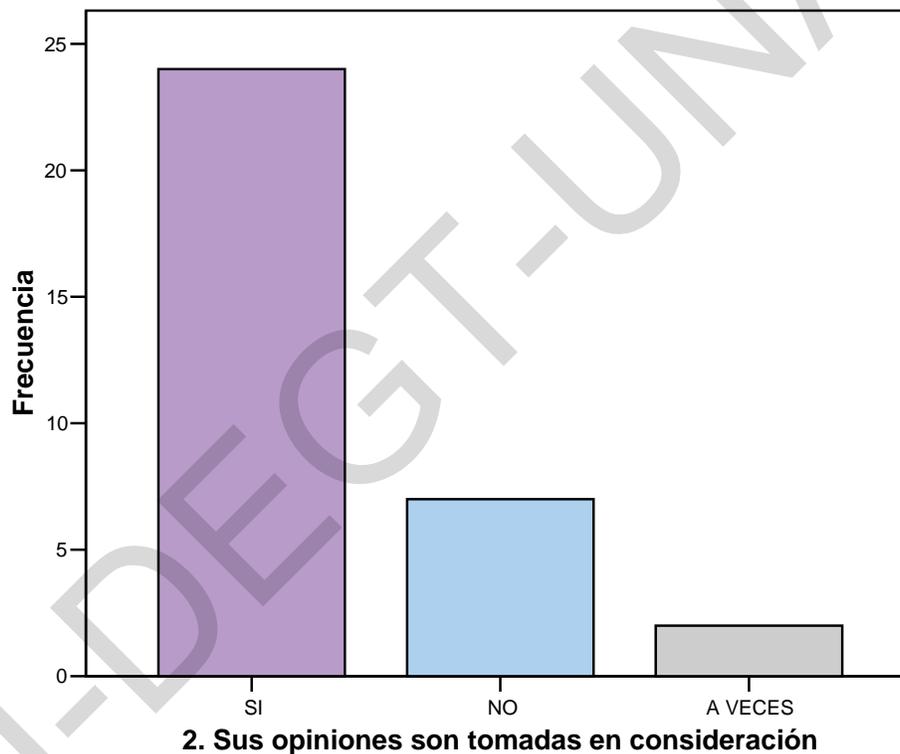
De la totalidad de la muestra extraída a los empleados el 72.7% de los encuestados manifestaron que si los tomaban el cuenta en la fijación de los objetivos estratégicos de la organización por lo que ellos se sentían comprometidos a trabajar en la consecución de los mismos, mientras que un 27.3% manifestó no tener esa participación en la empresa. **(Ver tabla Anexo 27)**

## 2. ¿Sus opiniones son tomadas en consideración?

Entre las alternativas a responder se tienen las siguientes:

- Si
- No

### 2. Sus opiniones son tomadas en consideración



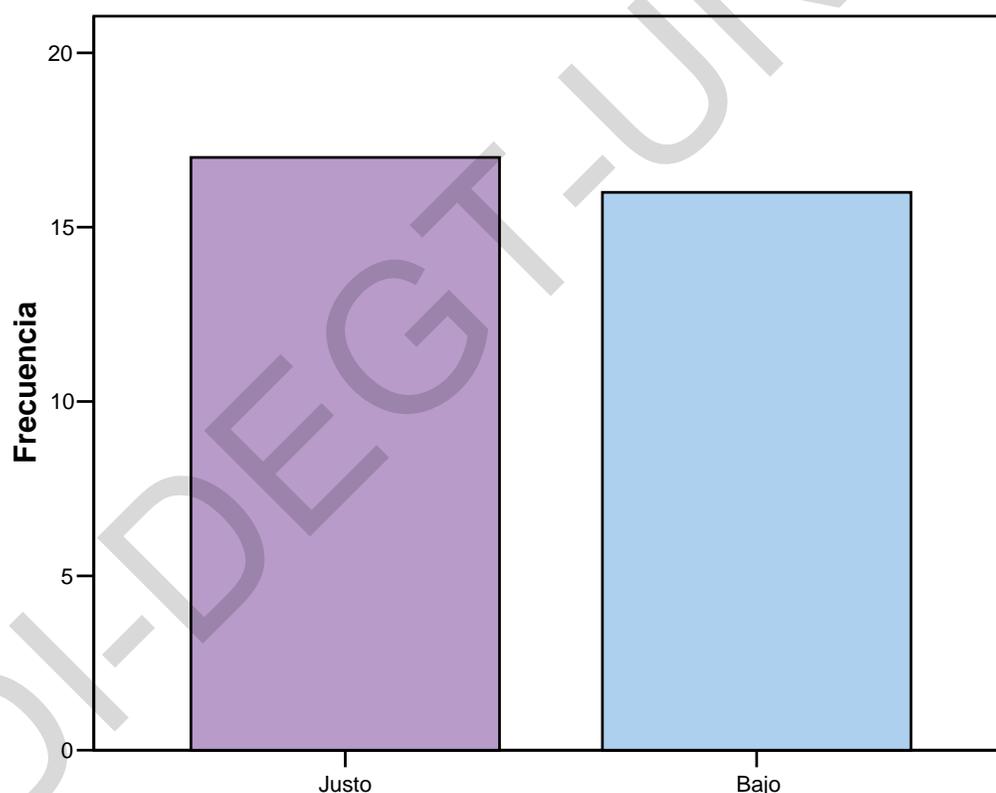
El 72.7% de la muestra seleccionada manifestó que sus opiniones si son tomadas en cuenta a la hora de enfrentar cualquier compromiso para la organización por lo que los empleados dicen tener una mayor responsabilidad en la consecución de los objetivos tanto institucionales como individuales por parte de ellos, mientras que un 21.2% menciono que las compañías no lo hacen ya que ellos creen que son exclusivos de los altos cargos de la institución y solamente un 6.1% menciono que algunas veces eran tomadas en consideración las opiniones que ellos sugerían para el bienestar de la organización. **(Ver tabla Anexo 28)**

3. Considera usted que devenga un salario:

De las alternativas sugeridas se encuentran:

- Alto
- Justo
- Bajo

### 3. Considera Usted que devenga un Salario



### 3. Considera Usted que devenga un Salario

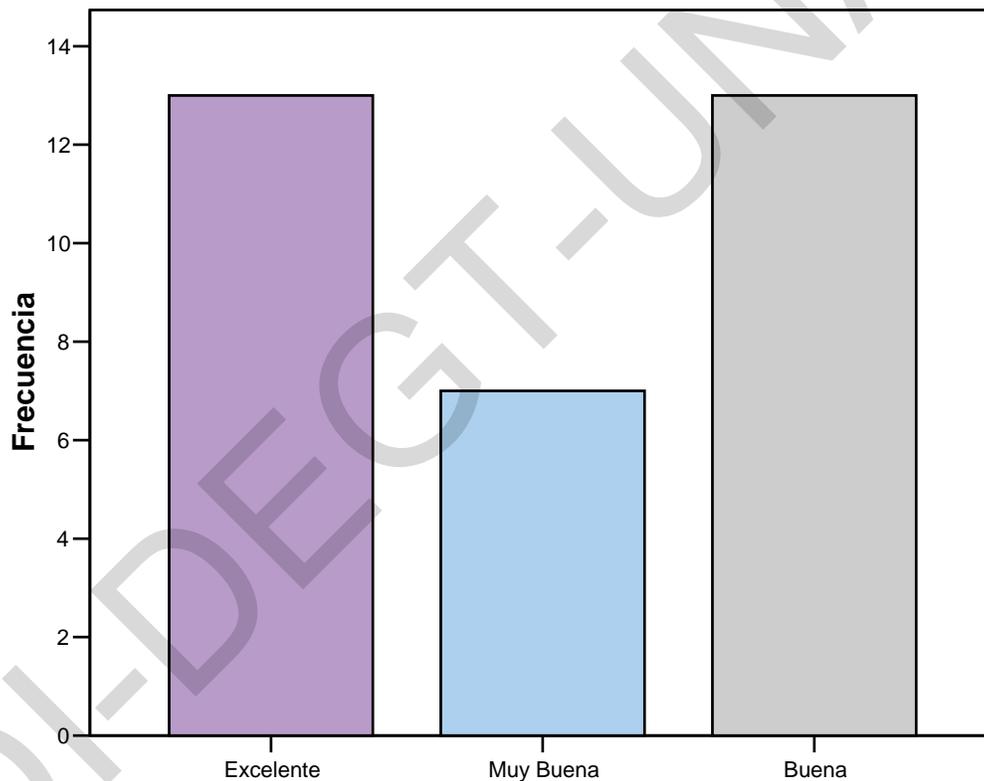
El 51.5% de las personas encuestadas manifestaron que devengan un salario justo en base a las responsabilidades que tienen en sus trabajos, mientras que un 48.5% mencionaron que no lo tenían pero que a pesar de no tener un salario justo lo hacían por que la empresa les daba otros prebendas, cabe mencionar que ninguna persona encuesta dijo tener un salario alto. **(Ver tabla Anexo 29)**

#### 4. ¿Cómo califica la estabilidad del trabajo?

La estabilidad laboral la califican en:

- Excelente
- Buena
- Muy buena
- Mala

#### 4. ¿Cómo Califica la estabilidad en el Trabajo?



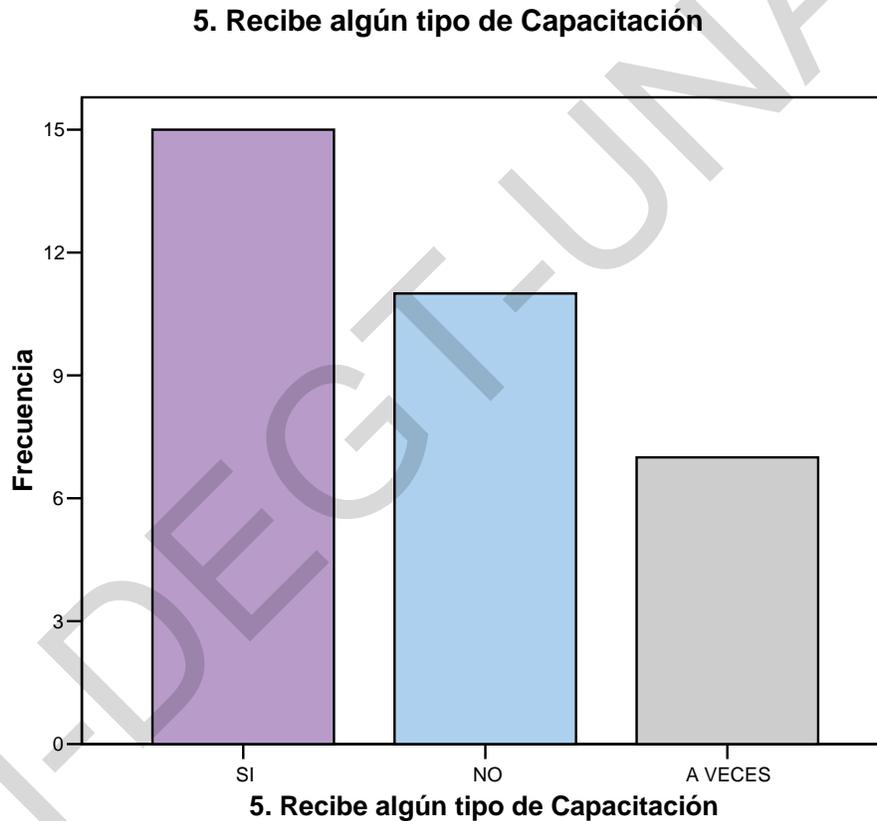
#### 4. ¿Cómo Califica la estabilidad en el Trabajo?

De la muestra extraída el 39.4% dijo que su estabilidad laboral es excelente contra un 21.3% que la califico de muy buena y un 39.4% de buena, en general en las empresas encuestadas el personal no se siente inseguro de trabajar en ellas ya que no existe una rotación alta del personal, es mas manifestaron que las personas que dejan la institución es debido a otras expectativas que estos tengan, pero no por que la institución los despida. **(Ver Tabla Anexo 30)**

## 5. ¿Recibe algún tipo de capacitación?

Entre las alternativas a responder se tienen las siguientes:

- Si
- No
- A veces



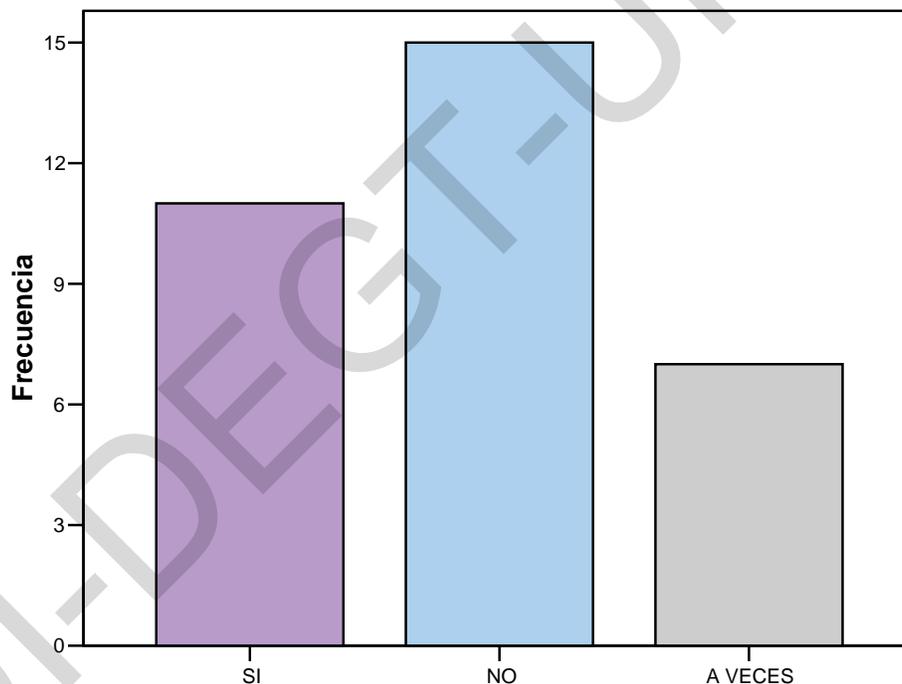
El 45.5% de las personas encuestadas dijeron que la compañía si las enviaba a capacitaciones mientras que un 33.3% que no lo hacían y un 21.2% que en algunas ocasiones las mandaban a capacitaciones. En esta pregunta se puede enlazar con la pregunta numero 24 de la encuesta dirigida al personal administrativo en que un alto porcentaje de los empleados coincidió en que la institución si los mandaba a capacitarse por lo que se concluye que a la organización si le interesa el bienestar y desarrollo de sus empleados. **(Ver Tabla Anexo 31)**

6. ¿Se practica algún tipo de premiaciones o recompensas por trabajo o metas cumplidas?

Entre las alternativas a responder se tienen las siguientes:

- Si
- No
- A veces

**6. Se Practica algún tipo de premiación o recompensa por trabajo o metas cumplidas**



**6. Se Practica algún tipo de premiación o recompensa por trabajo o metas cumplidas**

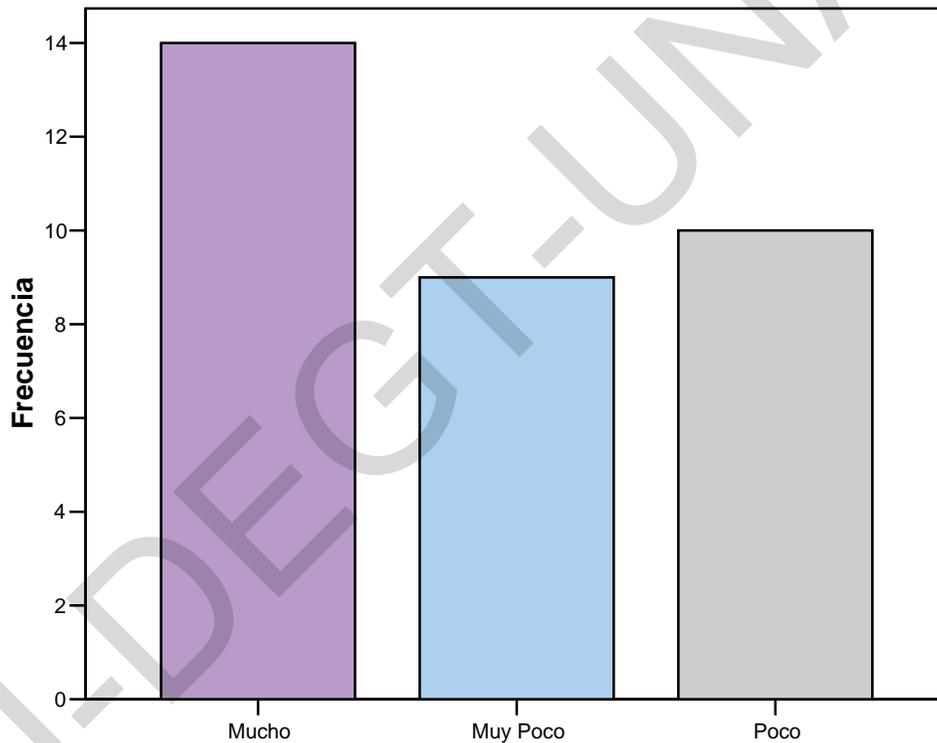
En la mayoría de las empresas encuestadas el personal manifestó que no habían recompensas por metas cumplidas con un 45.5% y un 33.3% menciona que a ellos si les brindaban recompensas pero cabe aclarar que este personal es de producción y que laboran exclusivamente por metas por lo cual a ellos si tienen este tipo de compensaciones. **(Ver Tabla Anexo 32)**

7. ¿Considera que sus jefes son apreciados por el personal?

Los empleados consideran que los jefes son apreciados:

- Mucho
- Muy poco
- Poco
- Nada

**7. Considera que sus Jefes son apreciados por el personal**



**7. Considera que sus Jefes son apreciados por el personal**

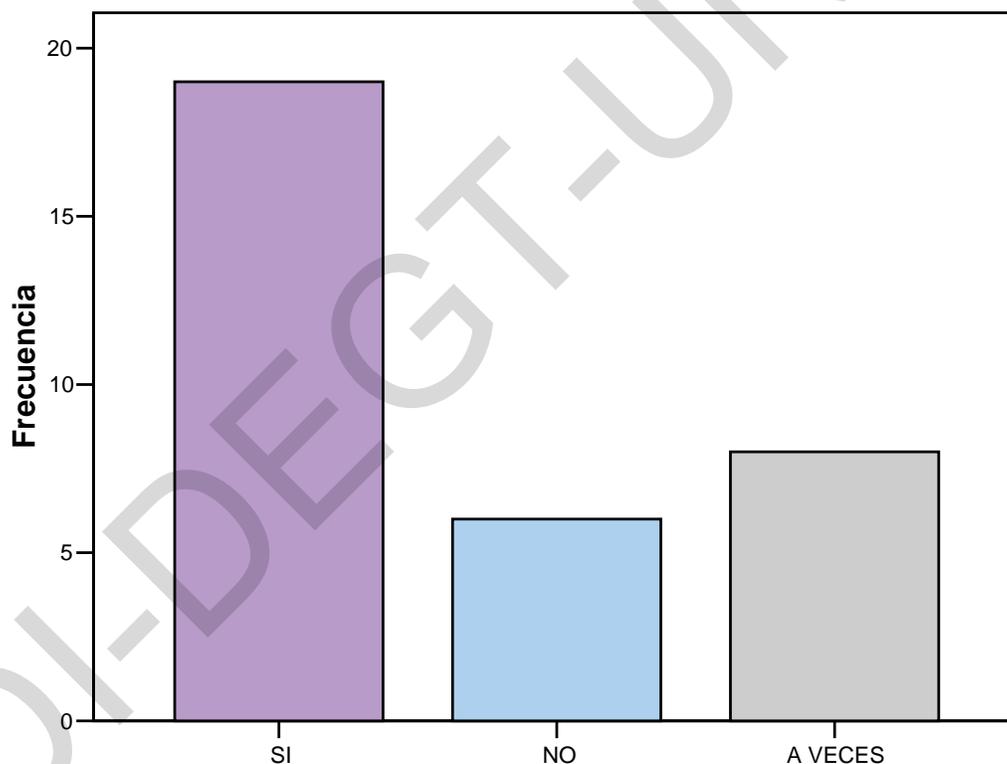
El 42.4% considera que sus jefes gozan de el aprecio del personal ya que estos tienen una relación cordial con sus empleados claro esta guardando siempre el respeto para el desarrollo de las actividades, un 27.3% están dentro de un termino medio de calificación, mientras que a un 30.3% los empleados les tienen poca estima, ya que para ellos el personal es exclusivamente un subordinado mas y no se acercan a conocer cuales son las inquietudes que estos pueden desarrollar en beneficio de la institución. **(Ver Tabla Anexo 33)**

8. ¿Le dan a Usted la oportunidad de desarrollar sus ideas dentro de la empresa?

Entre las alternativas a responder se tienen las siguientes:

- Si
- No
- A veces

### 8. Le dan a Usted la Oportunidad de desarrollar sus ideas dentro de la empresa



### 8. Le dan a Usted la Oportunidad de desarrollar sus ideas dentro de la empresa

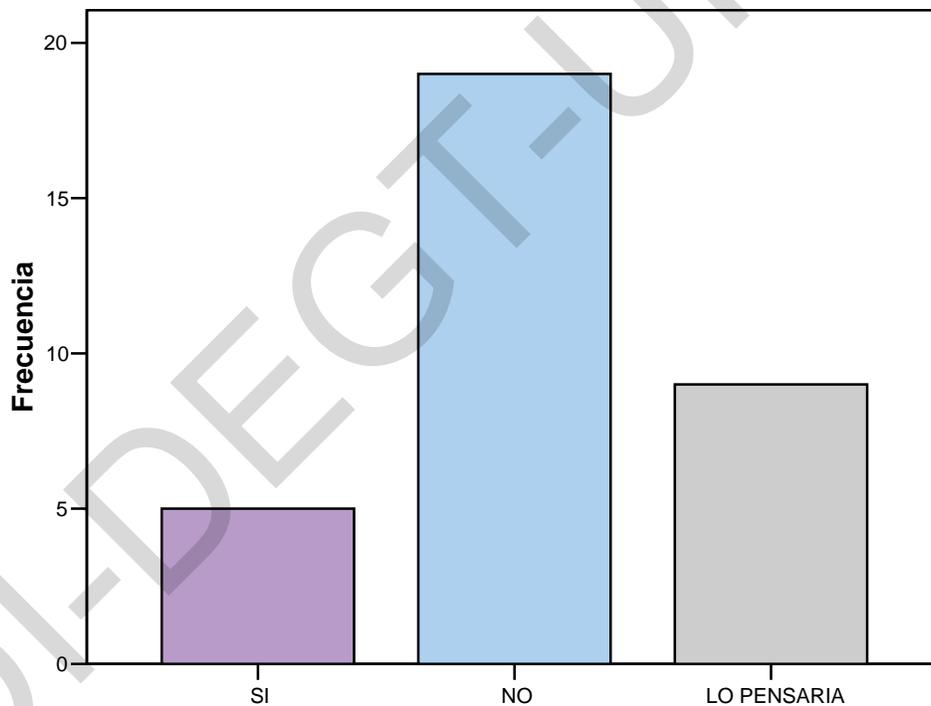
De la muestra extraída el 57.6% del personal operativo cuenta con el apoyo de sus superiores de desarrollar las ideas que presentan a la compañía, un 24.2% lo tiene en menos medida contra un 18.2% que carecen de atención por parte de sus superiores. Con esta respuesta se puede corroborar que la empresa si esta interesada en tomar en consideración las ideas del personal ya que es una confirmación de las respuestas de la pregunta uno y dos. **(Ver tabla Anexo 34)**

9. Si le ofrecieran en otra empresa, un trabajo y salario igual al que devenga actualmente ¿Usted se iría?

Entre las alternativas a responder se tienen las siguientes:

- Si
- No
- Lo pensaría

**9. Si le Ofrecieran en otra empresa, un trabajo y salario igual al que devenga actualmente. ¿Usted se iría?**



**9. Si le Ofrecieran en otra empresa, un trabajo y salario igual al que devenga actualmente. ¿Usted se iría?**

De la muestra recolectada el 15.2% opino que si se iría de la empresa siempre y cuando fuera por mejorar el aspecto salarial, mientras que un 57.6% contestó que no, ya que se sentían conforme con lo que percibían de sus ingresos esta se puede constatar con las respuesta de la pregunta numero tres y solamente un 27.3% lo pensaría obviamente tendría que evaluar el aspecto salarial y demás prebendas que podrían obtener de beneficios adicionales a los que tiene en la organización que estén. **(Ver tabla Anexo 35)**

### **4.1.3 Análisis Descriptivo General**

Es importante admitir que se vive en un País en vías de desarrollo, donde su economía esta dominada por el comercio informal, la micro, pequeña y mediana empresa, demostrando de esta manera que el capital con que cuentan e invierten en sus transacciones comerciales y por ende su poder adquisitivo es mínimo y que sus transacciones son básicamente internas, comparado con las grandes empresas que existen en el Distrito Central.

En el presente estudio se analizan un segmento de la mediana y gran industria en el municipio del distrito central.

La exportación de los productos de la micro y pequeña empresa se encuentran limitados por razones tales como, poca capacidad para producir o por la poca aceptabilidad de la calidad que es exigida en otros mercados, cabe destacar que las medianas empresas encuestadas tienen una posición favorable ante las limitaciones de las empresas de menor tamaño del entorno ya que por ser empresas de tamaño mediano y grande poseen mas recursos y tiene la capacidad de competir en los mercados internacionales. Lo cual las hace poseer una ventaja competitiva con respecto a las Micro y Pequeña empresa del Distrito Central

También cabe mencionar que algunas de las empresas encuestadas cuentan con un Certificado de calidad total y otras están en el proceso de Certificación lo cual las expone a ser reconocidas a nivel mundial, y son las que están marcando en el Distrito Central el camino hacia la excelencia logrando obtener el reconocimiento por sus productos.

Adicionalmente, existen por parte de las instituciones públicas y privadas la decisión de apoyar a la mediana y gran empresa para capacitar en todos los temas relacionados con el desarrollo del personal en técnicas, procesos administrativos y operativos y de motivación que puedan impulsar el trabajo en equipo y optimización del tiempo y los recursos de trabajo, también el apoyo que

consisten en que puedan obtener sus certificaciones de calidad, a través del cumplimiento de los requisitos que requieren los mercados internacionales y la identificación de estos para mostrar los productos que se producen y se pueda generar el enlace para la exportación, y no menos importante el apoyo financiero que ofrece el sector privado para impulsar la producción en el Distrito Central.

#### **4.1.4 Análisis Dinámico de información “Prueba de Hipótesis”**

La Hipótesis General de estudio plantea si la Mediana y gran industria hondureña esta preparada para competir, esta Hipótesis queda comprobada al analizar los porcentajes de las preguntas No 1 y 4, ya que dentro de las empresas entrevistadas las grandes si cumple en llevar una planeación a largo plazo y luego que estas tienen una certificación de calidad y las que no lo tienen están en proceso, mientras que las medianas si tienen un poco de dificultades en cuanto a la planificación a largo plazo ya que trabajan con los niveles inferiores y con respecto de la certificación no pueden por que los costos que representan esta son elevados para esta organización.

La Hipótesis 1 queda comprobada con las respuestas de las preguntas 1, 2 y 3. Ya que estos si tiene una planificación aunque no sea la optima por que no todos la llevan a largo plazo, pero si la contemplan en el mediano y corto plazo, y está la realiza la alta gerencia en algunos casos tomando en cuenta las opiniones de los empleados y demostrando que colocan sus productos en el mercado internacional en un 57.1%

La Hipótesis 2 queda comprobada para la mediana y gran industria con la respuestas de las preguntas 4, 5, 6, 7 y 9, ya que un porcentaje de la muestra tiene una certificación de calidad y las que no lo poseen, siguen varios requisitos de calidad para la elaboración de sus productos con altos estándares, también sus procesos de producción son readecuados periódicamente esto debido a los

cambios que se presenten en el mercado y debido a que cuentan con una estrecha relación con sus proveedores.

La Hipótesis 3 queda comprobada con la respuesta de las preguntas 10, 11, 12, 13, 14 y 15. ya que estas cuentan con procesos altamente estandarizados en las medidas y los pesos, lo mismo que llevan un control exhaustivo sobre las inspecciones en los procesos de todas las etapas de producción para el cual se lleva un registro de las fallas encontrados para la medida de acciones correctivas.

La Hipótesis 4 queda comprobada con la respuesta de la pregunta 22. Ya que el 85.7% de las empresas encuestas utilizan herramientas estadísticas para el control interno de las operaciones de la compañía y así evitar al máximo los problemas que se puedan presentar.

La Hipótesis 5 queda comprobada con la respuesta de la pregunta 23, 24, 1, 2, 5, 7 y 9 ya que de la muestra extraída el 71.4% de los encuestados dijo que la compañía si buscaba la mejora continua del personal, ya que les brindan un trato justo la relación entre jefe subordinado es excelente y poseen una buena motivación, además de que se les otorga bonificaciones por metas cumplidas, les dan capacitaciones para el desarrollo de los empleados, les miden el desempeño para que por medio de ello el personal tenga los ascensos en base a su profesionalismo y se comprobó con la encuesta realizado a los empleados en donde manifestaron que sus opiniones eran tomados en cuenta el desarrollo de las actividades de la organización y que existe una muy buena relación entre jefe y subordinado y que un porcentaje bastante significativo exteriorizo que no se iría de la institución ya que consideraba que ganaban un salario justo.

## **V GENERACION DE ESCENARIOS**

### **5.1 ¿Qué sucedería si continúa la Situación Actual?**

La apertura de mercado ha llevado a las economías mundiales a la formación de bloques económicos regionales y a la negociación de tratados comercio internacional, cuyos objetivos son reducir las barreras arancelarias y establecer un comercio de importación y exportación de libre fluidez. Esta situación en las condiciones actuales de la mediana industria, es una fuerte amenaza; ya que la introducción de bienes y servicios más novedosos, de mejor calidad y a bajos precios, representará una fuerte competencia en los mercados internos.

Con los cambios experimentados en la economía en los últimos años, especialmente por los efectos de los ajustes estructurales y la globalización, esta situación se ha ido agravando sustancialmente, haciendo que la mediana industria se enfrente a una serie de transformaciones sociales, políticas y económicas, que debilitan de una u otra forma sus limitaciones en el mercado interno no así con la gran industria que ha tenido grandes avances en materia de certificaciones de calidad total.

Esto limita en un porcentaje su crecimiento y desarrollo, ya que la mediana industria no puede hacerle frente a la competencia en un alto porcentaje y lograr la satisfacción de nuevos consumidores con otros gustos, preferencias o exigencias de calidad. Esta realidad hace pensar que la mayoría de las medianas industrias tendrán poca oportunidad de aprovechar cualquier tratado de libre comercio, por lo que de seguir en la misma situación, su tendencia es a bajar de categoría de mediana a pequeña industria en el mercado de hoy.

## 5.2 ¿Qué sucedería si agregamos cambios en las variables de estudio?

Se podrían mejorar las condiciones y oportunidades de la Mediana industria, a través de un proceso integrado y coordinado de promoción y fomento al sector, con el objeto de fortalecer su productividad. Es necesario brindarle apoyo a fin de crear una capacidad competitiva que le permita insertarse a una economía globalizada en condiciones más favorables.

Dentro de las estrategias que permitirán la sostenibilidad de las medianas industrias están:

- Organizarse de acuerdo a su afinidad de actividad para competir y poder tener acceso a mayores beneficios, poder certificarse y exportar sus productos, ya que individualmente no lo podrán hacer.
- Es necesario el apoyo del Gobierno, Organizaciones financieras y no financieras, nacionales e internacionales, para proveer conocimientos (administración, contabilidad, mercadeo, finanzas, etc.), financiamientos, capacitación, asesoría, obtención de tecnología, entre otros; que logre que las industrias se vuelvan más productivas.
- Contar con una certificación de calidad, que garantice al mercado nacional como al internacional, productos bien elaborados, y que sean atractivos.
- Se lograría elevar el nivel de competitividad de las industrias, si se desarrolla y fortalece su recurso humano.

## **CONCLUSIONES**

1. En la actualidad los países de Latinoamérica están sujetos a diversos tratados y convenios internacionales, lo que en muchos de los casos les imposibilita desarrollar plenamente su propia economía, pero no debemos perder de vista que aún existen brechas no contemplados en estos acuerdos y en que los gobiernos promueven y desarrollen actividades que permitan generar nuevos giros empresariales.
2. Un aspecto fundamental para lograr el éxito de un sistema de calidad, radica en la actitud positiva de las personas.
3. Sin una adecuada formación y sobre todo motivación de nuestros recursos humanos, de nada servirá la aplicación de sistemas de calidad, así como, en general, cualquier intento de mejorar y progresar en la empresa mediante la aplicación de cualquier tipo de técnica o herramienta, relacionada o no con la calidad.
4. La Mediana Industria hondureña no esta preparada al 100% para competir en el mercado internacional ello debido a que carecen de la infraestructura necesaria como ser el apoyo económico, logístico y de capital humano.
5. La Gran Industria Hondureña se encuentra bastante preparada para competir en el mercado internacional ya que algunas de ellas tienen una certificación de calidad total y las que no lo tienen, cuentan en su haber con procesos bien definidos, según las empresas encuestadas creen que la apertura de los mercados no la afectaría sino que le proporcionaría una ventaja competitiva en el sector al que pertenece.
6. El impacto que tendría la mediana industria del municipio del distrito central con la entrada en vigencia de los tratados seria negativo, ya que según las

observaciones recopiladas al momento de realizada la encuesta estas empresas no están preparadas para competir en el momento actual. Caso contrario con la gran industria la cual con la apertura de los mercados cuenta con mayores oportunidades de expansión.

7. La mediana industria tiene que realizar una serie de innovaciones para poder incrementar su nivel de competitividad en el mundo globalizado de hoy, entre ello los cambios tendrían que ser culturales, de modificación en sus procesos y de formación en calidad total.
8. Se puede decir que si existen mecanismos de apoyo por parte de algunas instituciones publicas para apoyar el desarrollo de la competitividad en la industria hondureña, pero la cual no esta siendo eficiente en un 100%, ya que solo acceden a estas las compañías interesadas en lograr la competitividad empresarial y estas no están llegando a todos los sectores involucrados para lo cual fueron creadas.
9. La mediana industria se encuentra con un déficit del 57% en cuanto a la capacidad competitiva, esto es una relación de la muestra extraída de las empresas certificadas en el municipio del distrito central.
10. Para elevar la competitividad se tendría que involucrar a todos los sectores de la economía, y que los gremios empresariales se propongan entrar en procesos de calidad que los lleven al desarrollo de la competitividad empresarial.
11. Para la realización de esta tesis se tuvo una serie de dificultades ya que no se encontraban los listados de las empresas del sector industrial en ninguna institución gubernamental y no gubernamental entre ellas (INE, Ministerio de Industria y comercio, ANDI, Fundación Covelo, Cámara de comercio, BCH) al final se obtuvo un listado de la ANDI de la cual se extrajo la muestra, con la

salvedad que no se pudo obtener la totalidad de ella debido a que el listado que se nos ofreció no estaba actualizado ya que algunas direcciones y teléfonos de las empresas estaba equivocado o que otras de las instituciones no pertenecían al sector industrial el cual era el objeto de estudio.

12. La competitividad no es un estado empresarial al cual se llega, sino que es la continua búsqueda de mejorar el desempeño en todas las áreas que integran una empresa. El ser competitivo hoy no garantiza la competitividad mañana. No se es competitivo de una vez y para siempre sino que se debe estar construyendo y en su búsqueda de forma permanente, es una lucha sin fin.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Naresh, Malhotra, 2004, Investigación de Mercados, cuarta Edición, México
2. Hernández Sampieri, Roberto, 2003, Metodología de la investigación, Tercera edición, México
3. OSEGUERA, MARGARITA, mayo 2003, Avance de Diagnostico MIPYMES en Honduras, Tegucigalpa, Honduras
4. Fundación Covelo, 2000, Estudio de Micro y Pequeña Empresa no Agrícola en Honduras MYPEMES, Tegucigalpa, Honduras
5. Chiavenato, Adalberto, 2003, ADMINISTRACION, Proceso Administrativo”, Tercera Edición, Mc Graw Hill.
6. Chiavenato, Adalberto, 200X, Gestión del Talento Humano
7. Porter, Michael E., marzo 1993, ESTRATEGIA COMPETITIVA, primera edición, décimo séptima reimpresión, CECSA.
8. Murillo, Jorge Antonio, 2001, La Internacionalización De La Empresa Y La Ventaja Competitiva. Htm
9. Doryan Eduardo, Gutiérrez Francisco de Paula, abril 1999, Análisis del reporte global de la competitividad para Centroamérica
10. Sandoval Serrano, René Mauricio "Calidad y desarrollo organizacional a través de la certificación iso 9000"

11. Mekate, Estrategias Globales
12. La competitividad de la industria maquiladora de exportación en honduras. Condiciones y retos ante el CAFTA
13. INCAE and HIID (1999): Centroamérica en el Siglo XXI. Una Agenda para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible. Bases para al Discusión sobre el Futuro de la Región. Alajuela: INCAE
14. La Competitividad una lucha sin fin. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
15. Diagnostico De La Competitividad De Honduras. [www.sag.gob.hn/pdf/](http://www.sag.gob.hn/pdf/)
16. [mincomercio.gov.co/VBeContent/Documentos/competitividad/eventos/...](http://mincomercio.gov.co/VBeContent/Documentos/competitividad/eventos/...)
17. La relevancia de las ventajas competitiva [www.degerencia.com/articulos.php](http://www.degerencia.com/articulos.php)
18. Análisis de la competitividad de los países  
[www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/S/Stores\\_Salvador-empvirtual.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/S/Stores_Salvador-empvirtual.htm)
19. <http://www.calidad.org>
20. <http://www.monografias.com>
21. < <http://www.competitividad.org.ni>> [Consulted: April 20, 2004]
22. < <http://www.hondurasinfo.hn> > [Consulted: April 20, 2004]
23. [www.unido.org](http://www.unido.org)
24. [www.uaca.ac.cr](http://www.uaca.ac.cr)

25. [www.buscagro.com](http://www.buscagro.com)

26. [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)

27. [www.conacyt.gob.sv](http://www.conacyt.gob.sv)

28. <http://www.iso.ch>

UDI-DEGT-UNAH

# **ANEXOS**

**Anexo 1**

Encuesta dirigida al personal administrativo

**Universidad Nacional Autónoma de Honduras**  
**Dirección del Sistema de Estudios de Postgrados**  
**Maestría en Administración de Empresas**  
**Proyecto: Competitividad en la Gran Industria**

**Señor Empresario:** Agradeceremos a usted su colaboración contestando las siguientes preguntas, lo cual será de mucha utilidad para nuestra investigación, que será puesta al servicio del público en general y de empresarios en particular.

1. ¿Qué tipo de planeación utilizan?

Corto plazo    Mediano plazo    largo plazo    Ninguna

(SI CONTESTA NINGUNA PASE A LA PREG. 3)

2. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación?

Por la Gerencia    Por los jefes    Jefes y empleados

3. ¿En dónde vende sus productos?

En su localidad    Nacional    En el Extranjero    Todas

4. ¿Está su Empresa certificada bajo una norma de calidad?

Si    No

Por qué \_\_\_\_\_

(SI SU RESPUESTA ES SI PASE A LA PREG. 6)

5. ¿Cuáles son los requisitos de calidad que siguen para la elaboración de los productos?

Según el cliente    Según producción    Según ventas  
 Según la Gerencia    Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

6. Los procesos de producción son:

Permanentes  Readecuados periódicamente

7. Al realizar las compras de materia prima ¿Que criterio predomina?

Calidad  Precio  Tiempo de entrega  Volumen  Otros

(Especifique) \_\_\_\_\_

(ENUNERELOS EN LA ESCALA DE 1 AL 5 SIENDO EL 1 EL MAS IMPORTANTE Y EL 5 EL MENOS)

8. ¿Es estable y fiel la relación con sus proveedores?

Si  No

9. ¿Se realizan ensayos antes de lanzar al mercado un nuevo producto?

Si  No

Por qué \_\_\_\_\_

10. ¿Cuentan con procesos de estandarización en las medidas y los pesos de los productos que produce?

Si  No

Por qué \_\_\_\_\_

11. ¿Se realizan inspecciones en los procesos de producción?

Si  No

(SI CONTESTA NO, PASE A LA PREGUNTA 13)

12. ¿Con que frecuencia?

Diario  Semanal  Quincenal  Mensual  Otros

(Especifique) \_\_\_\_\_

13. ¿En qué etapas del proceso de producción, se aplican controles?

Al inicio del proceso     Durante el proceso     Al final del proceso

Ninguna de las Ant.     Todas las Ant.

14. ¿Los controles en cada etapa obedecen a normas técnicas claras y pre-establecidas?

Si     No

15. ¿Se lleva un registro de fallas o inconformidades encontradas en las inspecciones para tomar medidas correctivas?

Si     No

Por qué \_\_\_\_\_

16. ¿Practican acciones preventivas para evitar fallas en los procesos de producción?

Si     No

17. Cuando se producen fallas ¿A que obedecen?

Hombre     Maquinas     Materia Prima

Deficiencias tecnológicas     Otras especifique \_\_\_\_\_

18. ¿Se producen errores o fallas en el almacenamiento de los productos?

Si     No

19. ¿Se producen errores en la manipulación del producto dentro de la Fábrica?

Si     No

20. ¿Se da seguimiento al control de los errores en los procesos de producción?

Si     No

21. ¿Se da seguimiento al producto terminado desde la salida de la fábrica hasta el detallista?

Si                       No

22. ¿Utilizan algunas herramientas estadísticas para el análisis y solución de problemas, producto de fallas o errores?

Si                       No

23. ¿Se busca permanentemente mejorar la actitud del personal?

Si                       No

24. ¿Se practica la formación integral (capacitación, intelecto, valores, etc.) para los empleados?

Si                       No

25. ¿Conoce algún tipo de apoyo, de instituciones públicas o privadas para el desarrollo de la competitividad de las Industrias Hondureñas?

Si                       No

Cual \_\_\_\_\_

Nombre de la Industria	
Nombre del Propietario	
Nombre del Encuestado	
Número de Empleados	

Encuesta dirigida al personal operativo

**Universidad Nacional Autónoma de Honduras**  
**Dirección del Sistema de Estudios de Postgrados**  
**Maestría en Administración de Empresas**  
**Proyecto: Competitividad en la Gran Industria**

**Señor Empleado:** Mucho agradeceremos a usted su colaboración contestando las siguientes preguntas, lo cual será de mucha utilidad para nuestra investigación, que será puesta al servicio del público en general y de empresarios en particular.

10. ¿Participa usted en la fijación de los objetivos de la empresa?

Si                       No

11. ¿Sus opiniones son tomadas en consideración?

Si                       No

12. Considera usted que devenga un salario:

Alto                       Justo                       Bajo

13. ¿Cómo califica la estabilidad del trabajo?

Excelente                       Muy Buena                       Buena                       Mala

14. ¿Recibe algún tipo de capacitación?

Si                       No                       A veces

15. ¿Se practica algún tipo de premiaciones o recompensas por trabajo o metas cumplidas?

Si                       No                       A veces

16. ¿Considera que sus jefes son apreciados por el personal?

Mucho       Muy poco       Poco       Nada

17. ¿Le dan a Usted la oportunidad de desarrollar sus ideas dentro de la empresa?

Si       No       A veces

18. Si le ofrecieran en otra empresa, un trabajo y salario igual al que devenga actualmente ¿Usted se iría?

Si       No       Lo pensaría

Datos del entrevistado:

Sexo	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino
Nivel Educativo	<input type="checkbox"/> Sabe leer y escribir <input type="checkbox"/> No sabe leer y escribir <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Universitaria

## Anexo 2

### 1. ¿Qué Tipo de Planeación utilizan?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Corto plazo	1	14.3	14.3	14.3
	Mediano plazo	4	57.1	57.1	71.4
	Largo Plazo	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

## Anexo 3

### 2. ¿Por Quién se lleva a cabo la planeación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por la Gerencia	6	85.7	85.7	85.7
	Por Todos	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

## Anexo 4

### 3. ¿En dónde Vende sus Productos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nacional	2	28.6	28.6	28.6
	En el Extranjero	1	14.3	14.3	42.9
	Todas las Ant.	4	57.1	57.1	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

## Anexo 5

### 4. ¿Está Su Empresa Certificada Bajo una Norma de Calidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	28.6	28.6	28.6
	No	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

## Anexo 6

### 5. ¿Cuáles Son los Requisitos de Calidad Que siguen para la elaboración de los Productos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Según el cliente	2	28.6	40.0	40.0
	Según la Producción	1	14.3	20.0	60.0
	Según la Gerencia	2	28.6	40.0	100.0
	Total	5	71.4	100.0	
Perdidos	Sistema	2	28.6		
Total		7	100.0		

## Anexo 7

### 6. Los Procesos de Producción Son

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Permanentes	3	42.9	42.9	42.9
	Readecuados Periódicamente	4	57.1	57.1	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

## Anexo 8

### 7. Al realizar las compras de materia prima ¿Que criterio predomina?

Concepto	FRECUENCIA (1 el mejor y 5 la Peor)				
	1	2	3	4	5
Calidad	6	1	0	0	0
Precio	1	3	3	0	0
Tiempo	0	3	3	1	0
Volumen	0	0	1	5	0
Otros	0	0	0	0	0

## Anexo 9

### 8. ¿Es Estable y Fiel la Relación con sus Proveedores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	100.0	100.0	100.0

## Anexo 10

### 9. Se realizan Ensayos antes de Lanzar al Mercado un Nuevo Producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	85.7	85.7	85.7
	NO	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

## Anexo 11

### 10. Cuentan con procesos Estandarizados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	100.0	100.0	100.0

## Anexo 12

### 11. Se realizan Inspecciones en los procesos de Producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	85.7	85.7	85.7
	A VECES	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

## Anexo 13

### 12. ¿Con Qué Frecuencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diario	4	57.1	66.7	66.7
	Otros	2	28.6	33.3	100.0
	Total	6	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	1	14.3		
Total		7	100.0		

## Anexo 14

### 13. ¿En que etapas del Proceso de Control se aplican Controles?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Durante el Proceso	1	14.3	14.3	14.3
	Todas las Ant.	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

## Anexo 15

### 14. Los Controles en Cada etapa Obedecen a Normas Técnicas Claras y Preestablecidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	100.0	100.0	100.0

## Anexo 16

### 15. Se Lleva un registro de Fallas o Inconformidades encontradas en las inspecciones para tomar medidas correctivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	85.7	85.7	85.7
	NO	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

## Anexo 17

### 16. Practican acciones Preventivas para evitar fallas en los procesos de Prod.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	100.0	100.0	100.0

## Anexo 18

### 17. ¿Cuándo se producen fallas A que obedecen?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	3	42.9	42.9	42.9
	Maquinas	3	42.9	42.9	85.7
	Otras	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

## Anexo 19

### 18. ¿Se producen errores o fallas en el almacenamiento del Prod.?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	28.6	33.3	33.3
	NO	4	57.1	66.7	100.0
	Total	6	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	1	14.3		
Total		7	100.0		

## Anexo 20

**19. ¿Se producen errores en la manipulación del Producción dentro de la fábrica?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	57.1	57.1	57.1
	NO	3	42.9	42.9	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

## Anexo 21

**20 ¿Se da seguimiento al control de los errores en los procesos de Producción?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	100.0	100.0	100.0

## Anexo 22

**21. ¿Se da seguimiento al Producto Terminado desde la salida de la fábrica hasta el detallista?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	100.0	100.0	100.0

## Anexo 23

**22. ¿Utilizan Algunas Herramientas Estadísticas para el análisis y Solución de Problemas, producto de fallas y errores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	85.7	85.7	85.7
	NO	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

## Anexo 24

### 23. Se busca Permanentemente mejorar la actitud del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	71.4	71.4	71.4
	NO	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

## Anexo 25

### 24 ¿Se Practica la formación Integral para los empleados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	71.4	71.4	71.4
	NO	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

## Anexo 26

**25 ¿Conoce Algún tipo de Apoyo, de instituciones publicas o privadas para el desarrollo de la competitividad de as industrias hondureñas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	85.7	85.7	85.7
	NO	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

## Anexo 27

**1. Participa usted en la fijación de los Obj. de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	24	72.7	72.7	72.7
	NO	9	27.3	27.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## Anexo 28

### 2. Sus opiniones son tomadas en consideración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	24	72.7	72.7	72.7
	NO	7	21.2	21.2	93.9
	A VECES	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## Anexo 29

### 3. Considera Usted que devenga un Salario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Justo	17	51.5	51.5	51.5
	Bajo	16	48.5	48.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## Anexo 30

### 4. ¿Cómo Califica la estabilidad en el Trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	13	39.4	39.4	39.4
	Muy Buena	7	21.2	21.2	60.6
	Buena	13	39.4	39.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## Anexo 31

### 5. Recibe algún tipo de Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	15	45.5	45.5	45.5
	NO	11	33.3	33.3	78.8
	A VECES	7	21.2	21.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## Anexo 32

### 6. Se Practica algún tipo de premiación o recompensa por trabajo o metas cumplidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	33.3	33.3	33.3
	NO	15	45.5	45.5	78.8
	A VECES	7	21.2	21.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## Anexo 33

### 7. Considera que sus Jefes son apreciados por el personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucho	14	42.4	42.4	42.4
	Muy Poco	9	27.3	27.3	69.7
	Poco	10	30.3	30.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## Anexo 34

### 8. Le dan a Usted La Oportunidad de desarrollar sus ideas dentro de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	19	57.6	57.6	57.6
	NO	6	18.2	18.2	75.8
	A VECES	8	24.2	24.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## Anexo 35

### 9. Si le Ofrecieran en otra empresa, un trabajo y salario igual al que devenga actualmente. ¿Usted se iría?

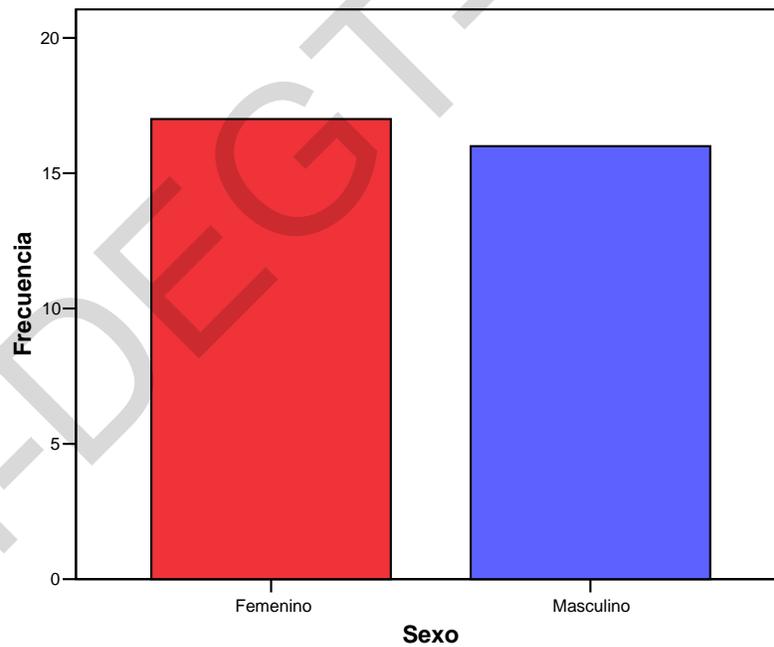
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	15.2	15.2	15.2
	NO	19	57.6	57.6	72.7
	LO PENSARIA	9	27.3	27.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## Anexo 36

**Sexo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	17	51.5	51.5	51.5
	Masculino	16	48.5	48.5	100.0
Total		33	100.0	100.0	

**Sexo**



## Anexo 37

### Nivel Educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	11	33.3	33.3	33.3
	Secundaria	1	3.0	3.0	36.4
	Técnica	7	21.2	21.2	57.6
	Universitaria	14	42.4	42.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

### Nivel Educativo

