

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS

POSTGRADO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POSFACE

DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN

FINANZAS



TESIS

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU EFECTO EN LA COMPETITIVIDAD  
EMPRESARIAL DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE EL PARAÍSO, EL PARAÍSO.

SUSTENTADA POR

LUIS ARTURO DUARTE MONTOYA

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN  
FINANZAS

TEGUCIGALPA, HONDURAS JUNIO DE 2015

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LICDA. JULIETA CASTELLANOS RUIZ

RECTORA

ABOG. EMMA VIRGINIA RIVERA MEJÍA

SECRETARIA GENERAL

LICDA. LETICIA SALOMÓN

DIRECTORA DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS

LICDA. BELINDA FLORES DE MENDOZA; M. A.

DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DR. JORGE ABRAHAM ARITA LEÓN

COORDINADOR GENERAL DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

## **DEDICATORIA**

*Sin duda alguna todo esto va dedicado a DIOS por haberme permitido cursar y culminar este proyecto de vida que desde antes ya presentaba muchas oportunidades.*

*¡TODO ES POR SU MISERICORDIA!*

*De igual forma con mucho cariño lo dedico a Arturo y Linda, mis padres, personas de la cuales he aprendido mucho y han sido fuente importante de mi motivación, luchando siempre para que ambos se sientan orgullosos.*

*A Marlin, bastión indispensable para que este proyecto iniciara y culminara. A Nahum y su maravillosa familia, de la cual ha sido un honor formar parte.*

*A Victoria, mi prometida, que muy pronto recordaremos esta etapa de mi vida desde otra etapa muy esperada por ambos, el Matrimonio.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A DIOS, POR SOBRE TODAS LAS COSAS*

*A mi asesor técnico, Dr. Dani Ochoa, por su gentil colaboración, un ejemplo a seguir.*

*A mis estimados compañeros maestrantes, por todo el tiempo compartido y por los lazos de amistad que se formaron*

## RESUMEN

Esta investigación consiste en determinar el efecto que la planeación estratégica posee sobre la competitividad empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas PYME's de la ciudad de El Paraíso, departamento de El Paraíso, Honduras.

### CAPÍTULO I

En este capítulo se plasman los elementos que conforman el planteamiento del problema. Se inicia con los antecedentes, básicamente una cronología sobre los hechos relacionados con las PYME's en Latinoamérica y Honduras. Seguidamente se describe en detalle el problema de investigación. Se plasman los objetivos que se pretenden alcanzar, teniendo como objetivo principal, determinar el efecto que la planeación estratégica posee en la competitividad empresarial de las PYME's de la ciudad de El Paraíso, El Paraíso.

### CAPÍTULO II

Mediante una revisión de la literatura encontrada, se elabora el Marco Teórico referente a las variables en estudio. Este capítulo se divide en tres partes. La primera parte es una reseña histórica del problema de investigación, donde se plasma la evolución sobre el estudio de la planeación estratégica, en el cual se citaron hechos importantes como lo realizado por Igor Ansoff (1965) cuando publicó el primer libro que habló concretamente sobre el concepto planeación estratégica llamado "*Estrategia Corporativa*"; La segunda parte consiste en las bases teóricas relacionadas con las variables y el problema de investigación. Por último se muestra el contexto de la investigación.

### CAPÍTULO III

Esta investigación posee un enfoque mixto, es decir, cualitativo y también se vuelve cuantitativo y probatorio. En cuanto al alcance, Sampieri expresa que constituye un continuo de "causalidad" (Hernández F. B., 2006), es decir, que los distintos alcances pueden aplicarse de forma continua y en distintos periodos de tiempo. El presente estudio posee un alcance descriptivo, debido a que se busca detectar y describir las actividades que hacen las PYME's en función de las variables de estudio y posteriormente determinar el grado de correlación. Por esto último se convierte también en un estudio correlacional ya que "tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular" (Hernández F. B., 2006).

## CAPÍTULO IV

En este capítulo, se plasma la hipótesis de investigación derivada de los objetivos y preguntas de investigación. La hipótesis de investigación planteada es *“Existe un efecto de la planeación estratégica en la competitividad empresarial de las PYME’s de la ciudad de El Paraíso, El Paraíso”*.

## CAPÍTULO V

La estrategia metodológica juega un papel de suma importancia para cualquier investigación. En este capítulo se muestra el diseño de la investigación el cual es transeccional llamado también transversal, debido a que se pretende recolectar información en un solo momento. También se muestra y define la población que se analizó, en base a los datos proporcionados por la Oficina de Administración Tributaria de la Municipalidad de El Paraíso, teniendo en cuenta que se analizó únicamente la Pequeña y Mediana Empresa. Por lo anterior no se determinó ningún tipo de muestreo.

## CAPÍTULO VI

En este capítulo aparece desarrollado el plan de análisis. Todo el análisis estadístico de esta investigación se desarrolló mediante el software Statistical package for the Social Sciences SPSS versión 21 para Windows.

## CAPÍTULO VII

Los resultados de la investigación se muestran en este capítulo. En primera instancia, se muestra el resultado que arrojó el Alfa de Cronbach, utilizado tanto para los ítems de la variable planeación estratégica como para competitividad empresarial. Seguidamente se muestran gráficamente los resultados de las variables categóricas. Posteriormente se plasma la prueba de hipótesis mediante el método de regresión lineal, obteniendo como resultado un  $R^2$  de 0.344 lo que indica que en las PYME’s de la Ciudad de El Paraíso la competitividad empresarial está explicado en un 34.4% por la planeación estratégica. Por último, se compara los resultados de esta investigación a la luz de la evidencia teórica, es decir, con estudios similares y poder corroborar la similitud de los mismos, con el objetivo de dar un valor agregado a la investigación.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones se basaron principalmente en dar respuesta a las preguntas de investigación, previo análisis y evaluación del nivel de alcance de los objetivos de la investigación. La conclusión principal consiste en afirmar que existe un efecto positivo de la planeación

estratégica sobre la competitividad empresarial lo que es congruente tanto teórica como empíricamente, por ejemplo con los estudios de Estrada (2010), Lyles et al. (1993), Berry (1998), Kraus, Harms y Schwarz, (2006) y Glaister et al., 2008.

UNAH-DEGT-UDI

**CONTENIDO**

<b><u>RESUMEN</u></b>	<b>III</b>
<b><u>ÍNDICE DE TABLAS</u></b>	<b>IX</b>
<b><u>ÍNDICE DE FIGURAS</u></b>	<b>X</b>
<b><u>ÍNDICE DE GRÁFICOS</u></b>	<b>XI</b>
<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>1</b>
<b><u>CAPÍTULO I</u></b>	<b>4</b>
<b><u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u></b>	<b>4</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES</b>	<b>4</b>
<b>1.2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>7</b>
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
<b>1.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>1.6. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>9</b>
<b>1.7. POSIBLES DEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>9</b>
<b>1.8. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>9</b>
<b><u>CAPÍTULO II</u></b>	<b>11</b>
<b><u>MARCO TEÓRICO</u></b>	<b>11</b>
<b>2.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>11</b>
2.1.1. EVOLUCIÓN SOBRE EL ESTUDIO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	11
2.1.2. EVOLUCIÓN DE LAS PYME'S EN HONDURAS	13
<b>2.2. BASES TEÓRICAS</b>	<b>14</b>
2.2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	15
2.2.1.1. CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	15
2.1.1.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	17
2.2.2. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	19
2.2.2.1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	20
2.2.2.2. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES	21
2.2.2.3. LAS CAPACIDADES COMO BASE DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	29
2.2.2.4. SUBDIVISIÓN DE LAS CAPACIDADES	35



2.2.2.5. MODELO TEÓRICO DE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y VENTAJA COMPETITIVA	39
2.2.2.6. LA PROTECCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA	41
2.2.2.7. EL ALCANCE DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL VISTA DESDE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES	42
2.2.3. RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DE ESTUDIO	43
<b>2.3. EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>44</b>
2.3.1. CONCEPTUALIZACIÓN PYME'S EN HONDURAS	44
2.1.3. FACTORES EXTERNOS DE LAS PYME'S EN HONDURAS	46
2.1.4. FACTORES INTERNOS DE LAS PYME'S EN HONDURAS	48
<b><u>CAPÍTULO III</u></b>	<b><u>52</u></b>
<b><u>ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN</u></b>	<b><u>52</u></b>
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	52
<b><u>CAPÍTULO IV</u></b>	<b><u>54</u></b>
<b><u>HIPÓTESIS Y VARIABLES</u></b>	<b><u>54</u></b>
4.1. HIPÓTESIS	54
4.2. VARIABLES	54
4.3. RELACIÓN ENTRE VARIABLES	54
4.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	57
4.4.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	57
4.4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	58
<b><u>CAPÍTULO V</u></b>	<b><u>59</u></b>
<b><u>ESTRATEGIA METODOLÓGICA</u></b>	<b><u>59</u></b>
5.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	59
5.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	59
5.2.1. DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN	59
5.2.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA	60
5.2.3. TIPO DE MUESTREO	62
5.3. RECOLECCIÓN DE DATOS	62
5.3.1. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	62
5.4. PRUEBA PILOTO	63
<b><u>CAPÍTULO VI</u></b>	<b><u>64</u></b>

<b>PLAN DE ANÁLISIS</b>	<b>64</b>
<b>6.1. CODIFICACIÓN DE VARIABLES Y DIMENSIONES</b>	<b>64</b>
<b>6.2. PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO VII</b>	<b>67</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>67</b>
<b>7.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS</b>	<b>67</b>
<b>7.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS A LA LUZ DE LAS HIPÓTESIS</b>	<b>73</b>
7.2.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS	73
<b>7.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS A LA LUZ DEL MARCO TEÓRICO</b>	<b>74</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>90</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Evolución del concepto de recursos y capacidades</i> _____	24
<i>Tabla 2. Conceptos de capacidades</i> _____	32
<i>Tabla 3. Estado actual del estudio sobre capacidades</i> _____	34
<i>Tabla 4. Dimensiones de las Capacidades Gerenciales</i> _____	37
<i>Tabla 5. Dimensiones de las Capacidades Operacionales</i> _____	39
<i>Tabla 6. Competitividad empresarial basado en la Teoría de Recursos y Capacidades vrs los Modelos enfocados al entorno de las empresas</i> _____	41
<i>Tabla 7. Comparación de Atributos Cuantitativos y Cualitativos para la Conceptualización de las PYME's en Honduras</i> _____	45
<i>Tabla 8. Distribución de Negocios Inscritos en la Oficina de Administración Tributaria</i> ____	61
<i>Tabla 9. Adecuación de la distribución de negocios inscritos en la Oficina de Administración Tributara</i> _____	61
<i>Tabla 10. Codificación de las variables de estudio</i> _____	64
<i>Tabla 11. Codificación de las dimensiones de las variables de estudio</i> _____	64
<i>Tabla 12. Codificación de las variables categóricas</i> _____	65
<i>Tabla 13. Prueba de confiabilidad Planeación Estratégica</i> _____	67
<i>Tabla 14. Prueba de Confiabilidad de la Variable Dependiente</i> _____	67
<i>Tabla 15. Influencia de la Planeación Estratégica en la Competitividad empresarial</i> _____	73
<i>Tabla 16. Rechazo de hipótesis nula de la relación de planeación estratégica y competitividad empresarial</i> _____	73
<i>Tabla 17. Tipo_Planeación</i> _____	75
<i>Tabla 18. Estadísticos descriptivos</i> _____	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Enfoque de análisis estratégico basado en la teoría de los recursos y las capacidades (Grant, 1991)</i>	26
<i>Figura 2. Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventajas competitivas</i>	27
<i>Figura 3. De los recursos a la ventaja competitiva</i>	35
<i>Figura 4. Determinantes de la competencia y rentabilidad-Porter</i>	42
<i>Figura 5. Diagrama Sagital</i>	55
<i>Figura 6. Dimensiones de la variable Planeación Estratégica</i>	55
<i>Figura 7. Dimensiones para la variable competitividad empresarial</i>	56
<i>Figura 8. Subdimensiones de la variable Competitividad Empresarial</i>	56

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Género de gerentes o propietarios de las PYME's</i>	68
<i>Gráfico 2. Edad del gerente o propietario</i>	68
<i>Gráfico 3. Años de funcionamiento de las PYME's</i>	69
<i>Gráfico 4. Tipo de PYME familiar o no familiar</i>	69
<i>Gráfico 5. Sector al que pertenece la PYME</i>	70
<i>Gráfico 6. Años de experiencia en el rubro del gerente o propietario</i>	70
<i>Gráfico 7. Escolaridad del gerente o propietario</i>	71
<i>Gráfico 8. Horizonte temporal al que se realiza la planeación estratégica</i>	71
<i>Gráfico 9. Horizonte temporal de evaluación de la planeación estratégica</i>	72
<i>Gráfico 10. Tipo de planeación estratégica</i>	72

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas PYME's son parte importante de la economía de Honduras, a través de este documento se presenta la investigación que busca identificar la relación entre la planeación estratégica y la competitividad empresarial de las PYME's de la ciudad de El Paraíso, departamento de El Paraíso, Honduras.

La creación de ventaja competitiva, siempre ha sido objeto de investigación en el área de la Dirección o Administración Estratégica, hay elementos que desde muchas décadas atrás han ocupado parte importante en el pensamiento administrativo y económico, por ejemplo, la identificación de los aspectos que condicionan el éxito competitivo, de igual forma la determinación del comportamiento que debe adoptar una empresa para mejorar su rendimiento.

La teoría económica ha centrado sus fuerzas en el estudio de condiciones que provocan un funcionamiento adecuado de los mercados, dejando de lado las empresas como tal. A partir de reconocer la importancia de la empresa, el juego organizativo de unos mercados alejados del modelo de competencia perfecta, el elemento que ha adquirido relevancia es la comprensión de las claves de su configuración interna y de la actividad directiva que es necesario ejercer para poder orientarla convenientemente hacia la consecución de los mejores resultados.

A partir de la identificación de la empresa como parte importante en los mercados, surge una perspectiva alterna, conocida como visión basada en recursos (Resource Based View), que trata de explicar el surgimiento y desarrollo de las ventajas competitivas, que se enfoca en los recursos internos que posee la empresa y que le permiten desarrollar estas ventajas, las cuales no pueden ser erosionadas por los competidores con lo cual se convierten en ventajas competitivas sustentables. (Barney, 1995).

A lo largo de este documento se plasman diversos elementos, en el capítulo I se muestra el planteamiento del problema que radica básicamente en que muchas PYME's de la ciudad de El Paraíso no plantean una dirección o visión a seguir, por lo cual únicamente subsisten. Se plasman aspectos como los antecedentes más relevantes sobre el pasado que rodea las PYME's en cuanto a crecimiento de las mismas, su aporte económico al país, entre otros elementos importantes. También se presentan los objetivos planteados, las preguntas que se derivan de los objetivos y el alcance de la investigación con la delimitación correspondiente.

El estudio de las PYME's es vasto, pero en esta diversidad de estudios que han sido elaborados, la diferencia, es el enfoque con el que se hacen, es decir, que las PYME's han sido analizadas desde muchos puntos de vista, por ejemplo, por rubro, sector geográfico, importancia para la economía de una región, etc. por todo lo anterior, en este documento se presenta el marco teórico, el cual está diseñado en dos direcciones, que son las variables de estudio. La primera bajo los fundamentos teóricos de los principales autores que han analizado la planeación estratégica y la segunda bajo un profundo análisis de la teoría de los recursos y las capacidades, ya que esta teoría es la base utilizada en esta investigación para la medición de la competitividad empresarial.

En cuanto a la parte metodológica, es importante tener en cuenta que esta es una investigación tiene un enfoque mixto, es decir, enfoque cualitativo y cuantitativo. El primero por el hecho que se debe conocer y analizar minuciosamente comportamientos, circunstancias, procesos y otros aspectos de índole cualitativo, necesario para observar el grado en que las PYME's realizan la planeación estratégica. Por otro lado, el enfoque de esta investigación se vuelve cuantitativo, secuencial y probatorio, ya que se pretende encontrar factores explicativos de competitividad empresarial en las PYME's. Esta investigación posee un alcance descriptivo-correlacional, ya que tiene como propósito identificar la relación que exista entre dos variables en un contexto en particular.

El diseño es no experimental, ya que la variable independiente no será manipulada para ver la influencia en la dependiente como sucede en los experimentales. También este diseño se clasifica según el tiempo en el que se realizará la investigación y debido a que se pretende recolectar información en un solo momento, por lo cual se vuelve un diseño transeccional llamado también transversal. La población a la cual está destinada esta investigación son las PYME's de la ciudad de El Paraíso, departamento de El Paraíso, Honduras, donde se estudiaron un total de 96 PYME's que cumplen con las características para poder ser consideradas como pequeñas y medianas empresas, previa definición plasmada en el marco teórico de este documento. La hipótesis está enfocada en las variables de investigación, planeación estratégica y competitividad empresarial, basándose en estas variables, se presenta la prueba de hipótesis y analizando el rechazo o aprobación de las mismas a través del método estadístico regresión lineal.

Con este documento se tiene por finalidad formular un panorama general de conocer a grandes rasgos elementos relacionados con las MIPYME's y principalmente con el fenómeno que origina la quiebra técnica de las mismas.

UNAH-DEGT-UDI



# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación se muestran los antecedentes más importantes sobre las PYME's en Honduras. También se plasma el planteamiento del problema, buscando formular adecuadamente los elementos que hacen necesaria esta investigación, los objetivos que se persiguen y las preguntas que se esperan responder, entre otros elementos importantes.

### 1.1. Antecedentes

En Latinoamérica, la ineficiencia durante muchos años ha sido uno de los factores más importantes que ha influido en la falta de competitividad de las PYME's, principalmente porque los mercados estaban desvinculados de la competencia extranjera (Martínez, 2008). Con lo anterior Martínez (2008), deja en evidencia que la globalización ha jugado un papel fundamental en la competitividad de las PYME's ya que gracias a ésta, las distancias se han acortado.

La globalización intensifica la competencia a nivel internacional, producto de ver al mundo como un gran mercado, que a su vez provoca transformaciones socioeconómicas y productivas en aspectos más específicos dentro de cada país, como por ejemplo las PYME's, lo anterior “impone la necesidad de contar con nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad” (Solleiro & Castañón, 2005)

La década de los 90's es un punto de la historia trascendental para Honduras, ocurrieron muchos hechos de gran relevancia en materia económica y social y por ende, de impacto para las PYME's. El año de 1994 fue trascendental en materia económica, al ocurrir hechos como la devaluación de la moneda y un incremento significativo del desempleo.

En 1998, en materia social, el lamentable fenómeno natural del Huracán Mitch afectó fuertemente a la población hondureña y en gran medida a las MIPYME's, siendo las micro y pequeña empresa (sector informal) las más perjudicadas, “sufriendo daños un 30% del total de las microempresas, donde las actividades de comercio y servicio fueron muy afectadas, 75% y 93% respectivamente” ((CID)/Gallup, 2002). Posteriormente tendría un resultado inesperado para las PYME's, ya que estas tendrían un papel importante para la reconstrucción económica del país, al iniciarse una etapa de impulso a las PYME's a través de financiamientos y apoyo a la apertura de nuevos negocios.

A pesar de los datos anteriores, la situación laboral y económica del país, permitió que la PYME creciera en cantidad, “en 1996 se reportó un total de 194,701 entre pequeñas y medianas empresas (COVELO, 2000). Se expresa que la situación laboral ha influido en el crecimiento de las PYME’s ya que al incrementar el número de personas desempleadas en el país, las PYME’s se convirtieron en fuentes de empleo a las que muchas personas acudieron para poder tener un ingreso.

En el siglo XXI, arranca oficialmente un nuevo periodo alentador para este sector, específicamente en el año 2000 según “Decreto Ejecutivo No 008-2000 se creó La Comisión Nacional de Micro, Pequeña y Mediana Empresa CONAMIPYME”, la cual está dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico de Honduras (en ese momento, Secretaría de Industria y Comercio), con el fin de apoyar y mejorar la situación de las MIPYMES (Secretaría de Industria y Comercio, s.f.).

El crecimiento de las PYME’s fue evidente, según Marco Castro, Consultor de la División de Comercio Internacional e Integración de la CEPAL en un diagnóstico sobre los procesos de logística y de Aduanas en la región centroamericana, “en el año 2000 se contabilizaron 257,422 Micro y Pequeñas empresas para Honduras, no teniendo un dato sobre las medianas empresas” (Castro, 2000). Asimismo, más recientemente y de forma sorprendente el exviceministro para las microempresas, Carlos Gunther informó que “para el año 2011 existían un total de 950,000 MIPYMES” (La Tribuna, 2011).

Con estos datos se observa el rápido crecimiento en el número de pequeñas y medianas empresas en los últimos años, pero aún con este incremento significativo, existe un aspecto negativo a tomar en cuenta; cada año son muchas las PYME’s que quiebran financieramente y que se ven forzadas a cerrar operaciones por diversos factores, como la falta de competitividad, lo que provoca que las empresas que si realizan acciones para volverse competitivas como por ejemplo, planeación estratégica, análisis financieros, mejoras en sus procesos, etc. salgan adelante.

El mismo Viceministro Gunther, explica que para en el año 2011 cerraron un total de 6,000 MIPYMES, esta inconsistencia referente a la gran cantidad de negocios que se crean y un cierto porcentaje significativo que cierra operaciones, es debido a una denominada economía de subsistencia principalmente relacionada con las micro y pequeñas empresas o como lo menciona el Banco Centroamericano de Integración Económica BCIE en un estudio realizado, “más que seguir una estrategia competitiva, siguen una lógica de supervivencia” (BCIE, 2010)

La Pequeña y Mediana Empresa (PYME) a través de los años se ha visto involucrada en circunstancias que han provocado resultados contrastantes, ya que, por un lado, año tras año se cuantifica un aumento en el número de MIPYMES en todo el país, pero al mismo tiempo se cierran un porcentaje significativo.

Hace aproximadamente 15 o 20 años, las PYMES no tenían la relevancia que tiene hoy en día, ya que las autoridades gubernamentales relacionadas al tema de la economía de Honduras, no las veían como un sector que contribuyera en mucho al desarrollo del país. En los años 80's e inicios de los 90's, las MIPYMES carecían de ayuda, no había apoyo de instituciones financieras, organizaciones del Estado o cualquier otro tipo de instituciones que se preocuparan por este sector, por lo que era más difícil que las MIPYMES pudieran nacer, crecer y expandirse.

A raíz de la relevancia que tomaron las PYME's a inicio del presente siglo, también las instituciones bancarias como Banco de Occidente, Banco de Desarrollo Rural (antes Procredit), Davivienda, Banco Popular, entre otros, decidieron apostar por ellas, ya que forman parte de un segmento de mercado que crece constantemente en cantidad y poco a poco cumplen con requisitos como las garantías necesarias que exige el sistema bancario, registros contables, constitución formal, etc. asimismo el gobierno ha impulsado la PYME a través de la creación de dependencias como la CONAMIPYME.

## 1.2. El problema de investigación

Muchas PYME's "más que seguir una estrategia competitiva, siguen una lógica de supervivencia" (BCIE, 2010) carecen de un plan definido, de una dirección o una meta institucional. Esto podría generar una ventaja competitiva para las demás empresas que sí diseñan y ejecutan una planeación estratégica, que generalmente son las grandes empresas, todo gracias a que "el proceso de planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización" (Armstrong, 1982).

En contraste con lo anterior, existen PYME's que a pesar de no seguir una dirección o una visión empresarial, llevan en el mercado mucho tiempo, por tal razón surgen diversos autores citados más adelante, que consideran que la planeación estratégica no es necesaria, ya que siempre existe incertidumbre en los negocios lo que impulsa el espíritu innovador del empresario y la planeación estratégica bloquea este espíritu. En ese mismo sentido, "es

considerada rígida, burocrática, racional y sin relación con el proceso de toma de decisiones estratégicas” (Bresser & Bishop, 1983).

Por los anteriores contrastes, con esta investigación se busca determinar ¿Cuál es el efecto que posee la planeación estratégica en la competitividad de las PYME’s?

### 1.3. Objetivos de investigación

A continuación se describe el objetivo general que se pretenden alcanzar con esta investigación, de igual forma se desarrollan los objetivos específicos, los cuales sirven de guía para alcanzar el objetivo general.

#### 1.3.1. Objetivo general

Determinar el efecto que posee la planeación estratégica en la competitividad empresarial de las PYME’s de la ciudad de El Paraíso, El Paraíso.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

1. Determinar el grado en que las PYME’s de la ciudad de El Paraíso, El Paraíso diseñan una adecuada planeación estratégica.
2. Evaluar la competitividad empresarial de las PYME’s de la ciudad de El Paraíso, El Paraíso a raíz de la ejecución y seguimiento de un plan estratégico.
3. Cuantificar el efecto que posee la planeación estratégica en la competitividad las PYME’s de la ciudad de El Paraíso, El Paraíso.

### 1.4. Preguntas de investigación

¿Cuál es el efecto que posee la planeación estratégica en la competitividad empresarial de las PYME’s de la ciudad de El Paraíso, El Paraíso?

Preguntas de Investigación Específicas

1. ¿En qué medida las PYME’s de la ciudad de El Paraíso, diseñan una adecuada planeación estratégica?
2. ¿Qué nivel de competitividad empresarial poseen las PYME’s de la ciudad de El Paraíso, a raíz de la ejecución y seguimiento de un plan estratégico?
3. ¿Cuál es la relación que posee la planeación estratégica en la competitividad empresarial de las PYME’s de la ciudad de El Paraíso?

### 1.5. Justificación de la investigación

La PYME realiza un aporte importante en la economía de Honduras, tanto en la producción que realizan, como en el empleo que generan; para el año 2011 se registró que la MIPYME (Incluyendo la Micro empresa) aporta un 25% del Producto Interno Bruto y generan aproximadamente 700,000 empleos.

Actualmente existen instituciones públicas como Banco Nacional de Desarrollo BANADESA, la Comisión Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa CONAMIPYME y privadas como Banco de Desarrollo Rural BANRURAL, DAVIVIENDA Banco Popular, entre otras, que apoyan las PYME's, lo cual es un factor positivo, ya que prestan servicios de Asesoría y financiamiento para la creación de nuevas MIPYMES o para el fortalecimiento de las ya creadas.

En Honduras, es realmente preocupante que a pesar de las instituciones que apoyan la Pequeña y Mediana Empresa, cada año son muchas las que quiebran técnicamente y posteriormente cierran operaciones, afectando directamente la economía del país, notándose en variables macroeconómicas como el Producto Interno Bruto PIB y en el desempleo; La ciudad de El Paraíso es caracterizada por el café como su principal actividad tanto productiva como comercial. El café de igual forma impulsa otras actividades y posee un impacto en las PYME's por la contribución económica que el café genera al entorno.

Con esta investigación, se busca beneficiar a las PYME's de la ciudad de El Paraíso independientemente al rubro que pertenezca, ya que la planeación estratégica aplica para cualquier actividad ya sea productiva, comercial, de servicio o agricultura como también la competitividad. Se busca que los resultados obtenidos puedan aplicarse en las pequeñas y medianas empresas.

Esta investigación servirá como base para futuros estudios en la ciudad de El Paraíso, ya que actualmente no se cuenta con investigaciones que contribuyan al mejoramiento de la competitividad de las PYME's, por lo cual el aporte es significativo. Es necesario tomar medidas para el fortalecimiento de las PYMES ya creadas y evitar que cada año cierren operaciones. Para esto es necesario conocer cómo funcionan las PYME's y tener claro los factores, elementos o herramientas administrativas que las vuelven competitivas y que provoquen que la vida de estas se prolongue y aporten más a la economía de su región.

### 1.6. Delimitación del problema

Se tomó como base la ciudad de El Paraíso, ubicado en el departamento de El Paraíso, debido a que es un sector importante en cuanto a las PYME's, por la gran producción de café que se cosecha en esta zona y genera un importante desarrollo de la ciudad.

Al 2009, según datos del INE, la ciudad de El Paraíso contaba con una población de 44,236 personas. Está ubicada en la zona Sur oriente de la República, a 110 km de Tegucigalpa. Colinda al sur con la República de Nicaragua, por la frontera de Las Manos que está a 12 Km de la ciudad, al norte con los municipios de San Matías y Danlí, al este con el municipio de Danlí y al oeste con el municipio de Alauca y San Matías Se localiza en las coordenadas siguientes: Latitud Norte entre los 13° 30' y 14° 25', Longitud Oeste entre 85° 26' y los 85° 34'.

Como se menciona hasta el momento, esta investigación se enfoca en la Pequeña y Mediana Empresa, bajo los conceptos y criterios utilizados por la CONAMYPYME para determinar cada una y tomando registros de las empresas debidamente inscritas en la alcaldía municipal de la ciudad de El Paraíso y que estén en operaciones.

### 1.7. Posibles deficiencias en el proceso de investigación

1. Renuencia por parte de los dueños o administradores de las PYME's seleccionadas para la investigación a proporcionar información sobre la planeación estratégica que realiza en su negocio.
2. Falta de Información precisa por parte de las instituciones públicas y privadas que tienen relación directa con las MIPYME's como ser Bancos, la Secretaría de Industria y Comercio, CONAMIPYME y ANMPIH, entre otras.
3. Renuencia en dar información por parte de las instituciones públicas y privadas

Se buscará contrarrestar cada una de las dificultades anteriores. En cuanto a la renuencia de los dueños o administradores o incluso de instituciones relacionadas, se tratará de hacer conciencia que la investigación busca otorgar un beneficio con los resultados de la misma, para que de esta manera y en base a evidencia científica puedan poner en práctica conocimientos que ayuden a mejorar los negocios.

### 1.8. Viabilidad de la investigación

Se cuenta con los conocimientos necesarios para realizar la presente investigación, considerando el aprovechamiento y la utilidad que se puede dar a la información obtenida para

las personas involucradas con las PYME's. Por lo tanto, esta investigación presenta un alto grado de viabilidad, es decir, un gran porcentaje de posibilidad de ser realizada.

Es notorio que para poder realizar exitosamente esta investigación no es necesario una gran cantidad de recursos económicos o materiales, sino disposición y certeza de la información que los propietarios y las instituciones involucradas puedan proporcionar.

UNAH-DEGT-UDI

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se cita la literatura concerniente a las variables de estudio, buscando obtener el sustento teórico que otorgue a la presente investigación la suficiente validez. A continuación se estudia un largo proceso de teóricos que han analizado tanto la planeación estratégica como la competitividad empresarial desde diversas perspectivas del conocimiento. Se inicia con una reseña histórica del problema, luego se muestran las bases teóricas, es decir, las teorías en las cuales se basa esta investigación para el análisis y medición de las variables y por último el contexto sobre el cual se desarrolla la investigación.

#### 2.1. Reseña histórica del problema de investigación

A continuación se muestra la evolución que ha tenido la variable planeación estratégica a lo largo de los años en base a distintos autores como también hechos históricos que acompañan a las PYME's de Honduras.

##### 2.1.1. Evolución sobre el estudio de la planeación estratégica

Igor Ansoff (1965), publicó el primer libro que habló concretamente sobre el concepto planeación estratégica llamado "*Estrategia Corporativa*"; a partir del cual muchas corporaciones establecieron formalmente el proceso de planeación estratégica en sus actividades administrativas, marcando el principio de esta herramienta en el mundo empresarial. (Salazar, 2011)

Salazar (2011), expresa que en los años 80's la planeación estratégica experimentó un realce, evidente a través de la publicación de diversos libros especializados y artículos empíricos que buscan demostrar la utilidad de esta herramienta. Luego aparece una contraposición argumentando que genera poca utilidad. La primera corriente indica que provoca una ventaja competitiva para la empresa, donde el desarrollo de ideas y estrategias se crean de manera sistemática, analítica y eficiente. La segunda argumenta que no tiene el potencial de mejorar el desempeño empresarial, ya que genera burocracia, mayores costos e inflexibilidad en la organización.



Para Powell (1992), “la planeación estratégica simplemente no genera beneficios extraordinarios porque es un recurso que se puede imitar y sustituir fácilmente, haciendo a un lado la posibilidad de que la planeación estratégica represente una ventaja competitiva”

A raíz del nacimiento de estas dos corrientes, fue mayor el estudio sobre la verdadera importancia que tiene la planeación estratégica en la competitividad de las empresas.

Poco a poco se dieron cambios en los estudios, cambios en la terminología, procesos, variables incluidas, el enfoque de las investigaciones y sobre todo el cuestionamiento sobre la utilidad. Algunas de estas investigaciones se centraron en la sofisticación de la planeación, clasificando las empresas por el número de actividades que formaban parte del proceso de planeación y de la formalidad con la que se llevan a cabo.

Después de estos cambios, las PYME's también fueron incluidas en las investigaciones, por ejemplo Robinson y Pearce (1983) abogaron por un proceso informal, de corto plazo y sin el establecimiento de objetivos en las distintas áreas de la organización, para que sea aplicable a las PYME's (Salazar, 2011).

Por otro lado Estrada, R. (2011), en su estudio “Planeación estratégica en la pyme y su relación con El desempeño: estudio empírico en empresas mexicanas” hace referencia a Lyles (1993), ya que al fragmentar su investigación a las empresas que planeaban y las que no, encontraron que las PYME's con una planeación formal crecían dos veces más rápido que los que no llevaban a cabo este tipo de procesos.

En contraste con lo anterior, García et al. (2011) cita el estudio de Yusuf y Saffu (2005) sobre la “*planeación y el desempeño de la PYME en países de transición*, los cuales consideran que en períodos de incertidumbre las empresas no planean, y que no existen lazos evidentes entre planeación y desempeño, a excepción del sector manufacturero”. Otros autores de la misma corriente critican que los estudios que relacionan la planeación y el rendimiento no han sido exhaustivos y que tienen poca evidencia.

Poco a poco los trabajos y estudios fueron incorporando mayor complejidad, García et al. (2011) nuevamente refiere varios de estos trabajos como el de Robinson, Pearce, Vozikis, & Mescon, (1984) expresando que “incorporaron variables contingentes que pueden afectar el desempeño financiero, además de la planeación estratégica”.

Esta incorporación de otras variables, generó conclusiones más completas, explicando el desempeño financiero no sólo por el efecto de la planeación estratégica, sino de variables como la etapa de desarrollo de la empresa (Robinson, *et al.*, 1984), el historial de planeación, la industria, la calidad del proceso de planeación y la actitud del empresario frente a la planeación estratégica.

Bracker y Pearson (1986), realizó el primer estudio que incluyó la mayor cantidad de variables, argumentaban que la orientación directiva, la sofisticación del proceso de planeación, el historial de planeación, el ambiente externo, la edad y el tamaño de la empresa, ayudan a explicar la relación entre la planeación estratégica y el desempeño financiero. Los resultados de este trabajo sostienen que la planeación estratégica ejerce un impacto positivo en el desempeño de la organización (Salazar, 2011).

En vista de la diversidad de resultados en los diferentes estudios, algunos trabajos se centraron en cuestionar si es el modelo de planeación estratégica o el tipo de estrategia, lo que provoca la diferencia en la competitividad. Luego este debate, aterrizó en evaluar si la planeación estratégica o la planeación operativa es la que más conviene a la PYME.

Es muy probable que los divergentes resultados sobre la planeación estratégica y la competitividad o desempeño, se deban a los distintos contextos en los que se realizaron estos estudios.

Para poder analizar con objetividad las diferencias en los resultados “es necesario conocer el contexto cultural, económico y organizacional en el que operan las empresas de cada grupo económico, con el objetivo de determinar si ésta es otra causa de la desigualdad en los resultados” (Salazar, 2011).

#### 2.1.2. Evolución de las PYME's en Honduras

Las PYME's forman parte de un sector con un sorprendente incremento en la relevancia económica de Honduras, para el año 2010 ya aportaba entre el 20% y 25% del PIB generando más de 700,000 empleos (Sánchez, 2010).

Hoy en día, se les ve como una de las principales armas para aportar al desarrollo, teniendo en cuenta la contribución que realizan al empleo, Producto Interno Bruto (PIB) y hasta las divisas que generan con una cifra moderada de ingresos por sus exportaciones, pero son considerablemente mayores comparadas con años anteriores.

Es importante conocer la razón por la que las PYME's tomaron el auge que mantienen actualmente y este fenómeno comenzó cuando "la crisis económica de los años 90's mostró que hay una diferencia entre el comportamiento y desarrollo de las microempresas de subsistencia y aquellas con cierta acumulación de capital... a raíz de que sus barreras de entrada son muy bajas, la primera categoría creció significativamente en términos numéricos, es decir, hubo un flujo de desocupados hacia este segmento" (Kerkhoff, 2003).

Los años 90's fueron la década donde resurgió un nuevo comienzo tanto para Honduras como implícitamente para las PYME's y el principal hecho fue la situación económica de esa época, en la cual se presentó una inflación y una devaluación simultánea cuyo resultado fue el desempleo masivo y la única alternativa de ingresos fue la creación de la empresa informal, lo cual se incrementó inmensurablemente después del fenómeno del Huracán Mitch. Kerkhoff (2003) realiza un análisis partiendo de la diferenciación entre MIPYME's y grandes empresas y el efecto contrastante que ambas tuvieron a finales de los 90's.

Por una parte, las grandes empresas disminuyeron significativamente y esto generó lo que anteriormente Kerkhoff llamó, "un flujo de desocupados" los cuales se dirigieron a las PYME's, ya sea a la creación o a la incorporación de las ya existentes. Pero esta incursión a gran escala, tuvo implicaciones inesperadas en aquel momento, que aún en la actualidad se pueden observar y lo cual es referente a que la Pequeña y Mediana Empresa han sido un mecanismo de supervivencia a la pobreza y se convirtieron en un segmento empresarial de combate a la pobreza.

Lo anterior, generó lo que actualmente se vive en relación a la concepción de las PYME's, ya que con el pasar del tiempo dejaron de verse con indiferencia, para tornarse como pieza fundamental para la economía del país. Esto dio paso a la inclusión de una manera formal en el plan de gobierno del presidente Ricardo Maduro (2002-2006).

El evento gubernamental que consolidó la nueva concepción de las PYMES's fue la creación de la Comisión Nacional de Micro, Pequeña y Mediana Empresa CONAMIPYME, en el año 2000, lo cual fundamentó las bases para la verdadera incorporación de este sector en la economía hondureña.

## 2.2. Bases teóricas

En este apartado se muestran las teorías que sustenta esta investigación y las cuales son la base para el análisis de las variables en estudio y la medición de las mismas. En primera instancia,

se estudia la variable planeación estratégica, su concepto vista desde distintos autores y los fundamentos teóricos de la misma. Por otro lado se encuentra la variable competitividad empresarial, analizada desde la teoría de los recursos y las capacidades. Por último, se muestra la relación entre variables, comparando dicha relación con diversos estudios.

### 2.2.1. Planeación estratégica

En esta investigación, la planeación estratégica es la variable independiente, la cual ha sido muy estudiada por una diversidad de autores con perspectivas diferentes, a continuación se muestra el concepto y los fundamentos teóricos de esta variable.

#### 2.2.1.1. Concepto de planeación estratégica

Antes de estudiar concretamente el concepto planeación estratégica, se fragmentará este constructo mediante el estudio tanto de planeación como de estrategia de forma aislada, para luego analizar el concepto de planeación estratégica según distintos autores.

En forma general, la planeación “tiene por objeto fijar un curso concreto de acción, estableciendo los principios que habrán de orientarla y la determinación del tiempo y los recursos necesarios para su realización” (Bateman & y Snell, 2005). Bajo un marco de la formalidad, según Robbins y Coulter (2010) “la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo)”.

En base a las definiciones anteriores, la planeación es la herramienta administrativa que permite plasmar un camino a seguir y que posee implícitamente el establecimiento de estrategias.

Por otro lado, el concepto estrategia, tiene sus orígenes en materia militar (Tzu y Lawson, 2003). Bajo este enfoque, se vincula con la elaboración de un plan global que permita una posición favorable en base a los recursos con los que se dispone. Para Chandler (1962), “la estrategia es el establecimiento de objetivos a largo plazo y los recursos necesarios para alcanzarlos”.

Desde otro enfoque, “la estrategia se relaciona con alcanzar el liderazgo de un modo sostenible en el tiempo, a través de la creación de ventajas competitivas” (Porter, 1996). Con lo anterior, denota que lo importante radica en ser distinto a los competidores y que esa distinción sea difícil de imitar. En el mismo sentido, Ohamae (1989) opina que “el propósito final de la estrategia es

permitir a una empresa ganar, ser lo más eficaz posible y lograr una ventaja sostenible sobre sus competidores”.

Con las definiciones anteriores sobre estrategia, se observa que los autores concuerdan en aspectos claves como el posicionamiento frente a sus competidores, los recursos disponibles, largo plazo y el llamado a ser distintos, lo cual aplica perfectamente en distintos ámbitos, desde lo militar (como en sus orígenes) hasta el empresarial.

Al analizar tanto el concepto de planeación como de estrategia de forma aislada, es sumamente fácil observar que en ambos conceptos están íntimamente ligados. En el concepto de planeación se habla de estrategia y en el concepto de estrategia se enfatiza en los planes, lo que indica el alto grado de vinculación.

Ya en materia empresarial, la planeación estratégica se puede definir como “un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo” (Steiner, 1979). Es importante agregar a la definición anterior, la magnitud que posee esta planeación, ya que “son planes que aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales” (Robbins & Coulter, 2010).

Por otro lado, algunos protagonistas que han implementado la planeación estratégica en sus empresas, indican que “es fundamental para lograr un desempeño superior al de los competidores y que es el punto de partida para tener un liderazgo y una dirección exitosa” (Forehand & Sheshunoff, 2003).

Con las definiciones anteriores, es evidente que la planeación estratégica no es solo una tendencia administrativa que se debe realizar, o un plan más que las empresas deben tener; es mucho más que eso, es formular una línea general a seguir, de la cual se desprenderán muchos objetivos dentro de las áreas de la organización, buscando seguir esa línea plasmada por la alta gerencia en el largo plazo, todo esto, en busca de ventajas competitivas que hagan de la organización ser distintos y tomar un lugar privilegiado en el mercado.

Es importante tener claro que para existir una planeación estratégica, debe existir una administración estratégica. Para Thompson y Strickland (2003), “la administración estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implementar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

La administración estratégica, tal como lo expresa la definición anterior, es crear una visión, es partir de la definición del camino a seguir, bajo potencialidades de la organización, para luego ser plasmado mediante una planeación estratégica de la cual se desprenderá una operacional, la cual es más específica y permite a su vez mediante la aplicación efectiva el logro de la visión.

#### 2.1.1.1. Fundamentos teóricos sobre planeación estratégica

Analizar la empresa en la actualidad, obliga a adoptar una concepción dinámica de la organización en base a diversos aspectos, por ejemplo: estrategia, estructura y cultura. La clave está en que esos factores tenga la debida armonía.

Para poder realizar una planeación estratégica adecuada, es necesario que los tres aspectos antes mencionados sean tomados muy en cuenta por los altos directivos, ya que las tendencias teóricas expresan dicha relevancia, a continuación se analizarán distintos puntos de vista de autores que ha estudiado estos factores.

##### a. Dirección estratégica

La dirección estratégica se refiere a la “toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica” (Menguzzato & Renau, 1991).

Menguzzato y Renau (1991), identificaron cuatro componentes básicos de toda estrategia. La primera se refiere al campo o ámbito de actividad. Con este componente se busca enmarcar y delimitar a la empresa en el entorno en el que se desarrolla, definir la amplitud y las características de su relación productiva con el entorno socioeconómico. Se busca tener una visión dinámica de este aspecto, es decir, visionar la forma en cómo evolucionarán estas actividades combinando la opción actual y la nueva, analizando tres dimensiones que pueden definir una actividad o nicho de mercado: mercados, tecnologías y necesidades.

El segundo componente, se refiere a las capacidades o competencias distintivas, son los recursos, ya sean físicos, técnicos, financieros y humanos; como también las habilidades tecnológicas, organizativas y directivas. Las competencias que posea la empresa, estarán medidas en función de diversos aspectos, tales como las características de su personal, métodos y tecnologías, la organización y su sistema de valores.

Como tercer componente está la ventaja competitiva, “son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus

competidores” (Menguzzato & Renau, 1991). Pueden ser muchos los factores que lleven a generar una ventaja competitiva, un ejemplo claro es la posesión de recursos que la competencia no posee, como la maquinaria, materia prima, etc.

Menguzzato y Renau, 1991, concluyen que el cuarto componente necesario para elaborar una estrategia es la sinergia. La sinergia busca un efecto positivo de las interrelaciones de recursos, actividades, habilidad, etc. Todo aquel factor involucrado en un determinado proceso. Es con la sinergia que hay mayor probabilidad de éxito en la estrategia que se quiera desarrollar y posteriormente implementar.

Uno de los puntos importantes en relación a los anteriores cuatro componentes, es tener claro que aunque la estrategia posea los tres primeros componentes solo será posible un mejor resultado con la complementación que puede surgir a través de la sinergia.

#### b. Fases de la dirección estratégica

Muchos autores convergen en la idea que existen cuatro fases básicas en la dirección estratégica, por ejemplo Johnson y Scholes (1996) indican que estas fases son: el análisis, la formulación, implantación y el control de la estrategia.

La primera fase es el *análisis estratégico*, trata de comprender la posición estratégica de la empresa, configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización y, por tanto sobre la formulación. Recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables técnico-económicas, hasta las variables sociopolítico-culturales.

La estrategia en esta fase se concibe como el resultado de la conjunción de tres elementos: El entorno, los recursos de la organización y las expectativas de los diferentes “Stakeholders”. (Johnson & Scholes, 1996).

El entorno es cambiante. Con este elemento se presentan dos problemas, el primero es extraer una visión de los impactos globales del entorno y en segundo lugar se presenta el problema de la cantidad de variables que rodean el entorno, las cuales no es realista pensar que se pueden identificarlas y analizarlas todas.

Lo que se refiere a los recursos, consiste en considerar las fortalezas y debilidades con el objetivo de configurar una visión de las influencias internas de la empresa.

Por último, Johnson & Scholes (1996), resaltan la importancia de los stakeholders y sus expectativas, las cuales son importantes ya que estas influyen en lo que se considerará importante para efectos de las estrategias que la empresa diseñe.

La segunda fase es la *formulación*, la cual está constituida en tres partes: la primera es la generación de opciones estratégicas, que consiste en varias alternativas de acción. Uno de los peligros potenciales que se puede presentar, es que los directivos consideren sólo las acciones más obvias, siendo muchas veces lo mejor lo que no es evidente, por tanto, no hay que considerar sólo la estrategia fundamental, sino aquella más idónea.

La segunda parte es la evaluación de opciones estratégicas. Las opciones estratégicas pueden examinarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus ventajas relativas. La tercer y última parte que involucra la fase denominada formulación, es la selección de la estrategia. Este es el proceso para seleccionar aquellas opciones que la empresa deberá seguir. Podrá escogerse sólo una estrategia o varias. “No existe la posibilidad de una elección que sea claramente la acertada o la errónea, ya que cualquier estrategia presentará, ciertas ventajas y desventajas, por tanto, al final, la elección puede basarse en el criterio de los directivos” (Johnson & Scholes, 1996).

La tercer fase, es la *implantación de la estrategia*, le concierne la puesta en práctica de la estrategia definida, siendo preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a medida que nos acerquemos al nivel operativo de la estructura organizativa de la empresa.

Por último, el *control* se fundamenta en la retroalimentación del sistema. Es importante aplicar a priori el control que permita tomar acciones preventivas más que correctivas.

### 2.2.2. Competitividad empresarial

A lo largo de todo este apartado y de la investigación como tal, se expondrán distintos aspectos relacionados con la competitividad empresarial. Se analizarán varios conceptos elaborados por diversos autores y de esta forma obtener un panorama más claro de dicho término.

Para efectos de esta investigación el concepto de competitividad empresarial será analizado a partir de la teoría de los recursos y las capacidades la cual arranca formalmente con Wernerfelt



(1984) (aunque sus inicios previos fue Penrose en 1959) y rápidamente se convierte en una corriente a la que muchos autores como Prahalad y Hamel (1990), Barney (1991, 1995), Grant (1991) y Peteraf (1993) contribuirían para su consolidación y que hasta el día de hoy todavía es objeto y base de diversos estudios.

#### 2.2.2.1. Revisión bibliográfica sobre concepto de competitividad empresarial

Se puede analizar el concepto de competitividad desde distintos puntos de vista y diferentes actores, como países, regiones, empresas e incluso personas. Siguiendo una relación entre el concepto en estudio y la presente investigación, se analizará el concepto de competitividad desde el punto de vista de la empresa, buscando determinar el nivel de influencia que sobre éste tiene la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa.

Para Márquez (2001), la competitividad es “la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas 3 E: eficiencia, eficacia y efectividad”. Este concepto debe estar muy claro para aquellas empresas u organizaciones de cualquier tamaño, que realmente quieren, en primer lugar subsistir y posteriormente sobresalir en el mercado en el que se desarrollan.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010), define competitividad, como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

Por otro lado, el término competitividad tiene “incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario” (Reta, 2008).

Márquez (2001), hace referencia a tres factores determinantes en el entorno de la competitividad. Los dos primeros factores son la eficiencia y eficacia, Reta (2008), al respecto indica que “la competitividad nos hace pensar en la idea “excelencia” con características de eficiencia y eficacia de la organización”. El tercer factor es la efectividad, en ese sentido Hernández (2008) “Un gran reto para la empresa moderna es el de utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y economía los bienes y servicios que la gente necesita y desea. Para hacer frente a las demandas del mercado de consumo se requieren diferentes tipos de actividad empresarial”.

Es importante resaltar algunos puntos relevantes de los conceptos citados anteriormente, Reta (2008) expresa el concepto excelencia con mucho énfasis, pero abogando por las características de eficiencia y eficacia, es decir, que la competitividad es buscar la excelencia en todas las áreas ya sea operativas o administrativas, lo cual ocurre siendo eficientes y eficaces, haciendo bien las cosas y en el menor tiempo posible. Luego Hernandez (2008), hace referencia a la efectividad desde el punto de vista de proporcionar al mercado la satisfacción de necesidades.

Otro autor, Porter (1980), asocia la competitividad con la productividad, afirmando que “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital”. Porter sigue diciendo, “Para hablar de competitividad, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo”

La relación que menciona Porter entre competitividad y productividad, se enfoca desde el punto de vista de producir valor al producto o servicio ofrecido al mercado y que esa producción de valor pueda ser vendida, no es solo ver la productividad como el proceso de transformación de materia prima, va mucho más allá.

Alrededor del concepto “competitividad” hay muchos otros conceptos que lo enriquecen y que hacen más claro su comprensión. En los párrafos anteriores se han mencionado por ejemplo las 3 E (Eficiencia, eficacia y efectividad), iniciativa de negocio, ventajas comparativas, producción de valor, entre otros. Todos estos conceptos son muy apropiados al momento de analizar el concepto de competitividad empresarial, más cuando agregamos a todo esto que la finalidad principal de toda organización es mantenerse en el mercado posicionándose en un lugar privilegiado.

#### 2.2.2.2. Teoría de los recursos y las capacidades

La teoría de los recursos y capacidades de la empresa (Penrose, 1959) es uno de los 4 pilares de la Teoría General de la Estrategia, la Ventaja Competitiva (Suárez & Ibarra, 2002), indica que las organizaciones tienen recursos y capacidades únicos, lo cual las hace ser diferentes y a esto se debe que las empresas aparentemente iguales, presenten resultados distintos.

A continuación, se presenta un amplio estudio de la teoría de los recursos y las capacidades, teniendo en cuenta que dicha teoría es la base de la presente investigación para el estudio y análisis de la competitividad empresarial.

a. Inicios de la teoría de los recursos y las capacidades

Como se mencionó anteriormente, la teoría de los recursos y las capacidades tiene su inicio formal con Wernerfelt (1984) pero anteriormente, la autora Edith Penrose (1959) en la “teoría crecimiento de la firma” ya había estudiado sobre los recursos y las capacidades.

En dicha teoría Penrose (1959), señaló que la importancia para el crecimiento de la firma radica en “adquirir y organizar personas y otros recursos siendo rentable para suministrar bienes y servicios a determinado mercado”. Estos recursos “son cosas físicas que la firma puede comprar, arrendar o producir para su propio uso y que las personas pueden contratar para hacer más efectiva una parte (o toda) de la firma”. Mientras que los servicios son “contribuciones que los recursos pueden hacer a la operaciones productivas de la firma, por lo tanto los recursos pueden ser vistos como paquetes de posibles servicios, los cuales serán los factores esenciales en el proceso productivo” (Suárez & Ibarra, 2002). Es importante aclarar que el término servicio es equivalente con el de capacidades.

Otro de los puntos importantes que Suárez e Ibarra (2002) citan del trabajo de Penrose (1959), es lo referente a la heterogeneidad y el uso especializado de los recursos. Hasta ese momento, los economistas clasificaban los recursos en tres grandes grupos tierra, trabajo y capital; señalando Penrose, que existe una falta de homogeneidad en su clasificación, pues cada una puede subdividirse en una gran cantidad de recursos. De igual forma, el hecho que la mayoría de recursos pueden generar una variedad de servicios, es de suma importancia para las oportunidades productivas de la firma, siendo esto último aplicable tanto para recursos humanos como materiales.

Seguidamente, diversos autores apuntaron que las empresas poseen una amplia variedad de recursos y combinaciones de los mismos (capacidades) y que al mismo tiempo estos recursos poseen diferentes niveles de eficiencia, por lo cual, algunos son superiores a otros y que las empresas que tienen recursos superiores tendrán más probabilidad de obtener resultados económicos favorables, resultando de esto, una ventaja competitiva (Barney J. , Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business, 1986).

A través de los años, la teoría de los recursos y las capacidades se ha ido configurando debido a investigaciones teóricas y empíricas que buscan explicar la influencia que tienen los recursos de la empresa y la habilidad que tiene esta última para generar beneficios económicos, colocando como estandarte la idea que la competitividad empresarial surge de los recursos y

capacidades internas (Wernefelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991,1995). Claramente se observa que esta teoría posee dos componentes, los recursos y las capacidades que están sumamente relacionados. La teoría de los recursos inicia con Penrose (1959) contemplando la empresa como un conjunto de recursos que generan beneficio para le empresa.

En relación a la especialización de los recursos, el aumento en la escala o el volumen de las operaciones, provoca una ventaja en cuanto a la división del trabajo, por lo cual, la empresa poco a poco se vuelve especialista en pequeñas partes de un todo, es decir, en pequeñas subdivisiones del trabajo, generando un uso más eficiente de los recursos. Lo anterior provoca que otros autores como Ouchi (1981), Teece (1982), Montgomery y Wernerfelt (1988), Barney (1991), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993) argumenten que los recursos serán productivos en función de las habilidades con las que se manejen dichos recursos y así como surge la teoría de las capacidades.

Tanto los recursos como las capacidades, han sido estudiados por separado y la mayoría de autores concuerdan en que la teoría de las capacidades es un enfoque que complementa a la teoría de los recursos. Son complementarias ya que la finalidad es la misma, es decir, que buscan la forma en cómo la empresa posee ventaja competitiva.

b. Evoluación de los conceptos importantes en la teoría de los recursos y las capacidades

En los primeros estudios realizados de esta teoría, no se hacía una marcada diferencia de forma conceptual entre recursos o capacidades, pero posteriormente a partir del trabajo de Grant (1991), se realizó la diferencia conceptual entre ambos términos desde distintos puntos de vista.

Barney (1991), establece que “los recursos de una empresa incluyen todos los activos, procesos organizativos, atributos empresariales, información, conocimiento, etc., controlados por la empresa, que permitan a la misma concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia”. Bajo esta teoría se ha formulado una tipología que consiste en dividir los recursos en activos tangibles e intangibles (López, 1996) basando esto en las características materiales e inmateriales de los activos.

Penrose (1959), ya había realizado esta categorización cuando definió la empresa como el conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física y otros de naturaleza humana. Bueno & Morcillo (1993), indican que la ventaja competitiva de la empresa dependerá tanto de activos tangibles como de intangibles, siendo estos últimos los que hoy configuran la base de la competitividad empresarial.

Por otro lado, Dierickx & Cool (1989) incorporó dos conceptos en cuanto a la tipología relacionado al proceso de acumulación de los mismos. Los conceptos incorporados son *flujos* y *stocks*, el primero en referencia a los activos que pueden obtenerse y ajustarse inmediatamente; el segundo no permite esta condición ya que se han acumulado a lo largo del tiempo a partir de los flujos de activo. Lo anterior se refiere a la característica estática (*stocks*) de los recursos y dinámica (*flujos*) de las capacidades.

En la tabla 1 se muestra el camino a través de los años de la evolución del concepto de recursos y capacidades según distintos enfoques relacionados a la teoría de los recursos y las capacidades:

Tabla 1. Evolución del concepto de recursos y capacidades

REFERENCIAS	DISCUSIÓN CONCEPTUAL	ENFOQUE
<b>BARNEY (1991)</b>	Son la fuente para la ventaja competitiva si es valioso, poco frecuente, inimitable e insustituible	Fuente de Ventaja Competitiva o Recursos
<b>GRANT (1991)</b>	Los recursos son entradas al proceso productivo y la unidad básica de análisis en el ámbito interno de la empresa	Estratégicos
<b>GRANT (1998)</b>	La importancia de un recurso en relación con la ventaja competitiva y la generación de rentas depende de su escasez, relevancia, transferibilidad, replicabilidad y apropiabilidad	
<b>PERERAF (1993)</b>	Clasifica los recursos y capacidades atendiendo a los niveles de eficiencia que presentan, distinguiendo tres tipos generales: 1. Aquellos que proporcionan una eficiencia superior, 2. Los que proporcionan una eficiencia normal, 3. Y los que dan una eficiencia inferior.	
<b>AMIT Y SHOEMAKER (1993)</b>	Stocks de factores disponibles poseídos y controlados por la empresa	
<b>PENROSE (1959)</b>	Distinguió recursos de capacidades	Capacidades y competencias
<b>JAVIDAN (1998)</b>	Es el conjunto de competencias: Físicas, Humanas y Organizativas. Los recursos son la piedra de construcción de la competencia	
<b>LEONARD Y BARTON (1992)</b>	Dificulta y aligera el cambio organizativo a través de las capacidades internas y las rigideces internas	
<b>PRAHALAD Y HAMEL (1990)</b>	Competencias esenciales y el proceso de aprendizaje colectivo de las organizaciones, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar múltiples corrientes tecnológicas.	
<b>WERNELFELT (1984)</b>	Conjunto de activos críticos para ejecutar la estrategia y obtener la ventaja competitiva.	Activos decisivos
<b>BELL (1991)</b>	Todos los activos, capacidades, controlados por la empresa para mejorar su eficiencia y eficacia	
<b>DIERICKC Y COOL (1989)</b>	Dinámica inherente en los activos debido a su naturaleza dependiente del tiempo	

Fuente: Pineda (2014)

### c. Diferencia entre recursos y capacidades dentro de la empresa

Cuervo (1993), y López (1996), definen recursos o activos físicos como el stock de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva. De igual forma, las capacidades también denominadas competencias, son “un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa y dependen del sistema de incentivos e integración del personal” (Cuervo, 1993).

En base a lo anterior, se sustenta lo que expuso Penrose (1959) “los recursos son la piedra de construcción de la competencia”, los recursos son la base sobre la cual descansan las competencias o capacidades. Ambos conceptos, son complementarios e íntimamente relacionados, pero para generar ventaja competitiva partiendo de las capacidades es necesarios tener los recursos adecuados.

Aunque la teoría de los recursos y las capacidades estudia ambos conceptos de forma relacionada, Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990), señalan la diferencia entre el uno y el otro, para luego concluir cuál es más importante para efectos de proporcionar una ventaja competitiva a la empresa. La diferencia radica específicamente en el desgaste. Mientras los recursos sufren desgaste con el uso, las capacidades se perfeccionan.

Esto último, conforma un panorama muy claro sobre los recursos y las capacidades, pero lo realmente importante para una empresa es que al tener este conocimiento puede generar una ventaja competitiva si complementa de forma equilibrada ambos conceptos.

### d. Recursos, capacidades y competitividad empresarial

El vínculo entre la teoría de los recursos y las capacidades con la competitividad empresarial es directa, ya que busca explicar cómo tener ventaja competitiva partiendo de los elementos que conforman los recursos y las capacidades de la empresa. Mediante esta teoría se puede explicar la competitividad de las empresas desde ambas posturas.

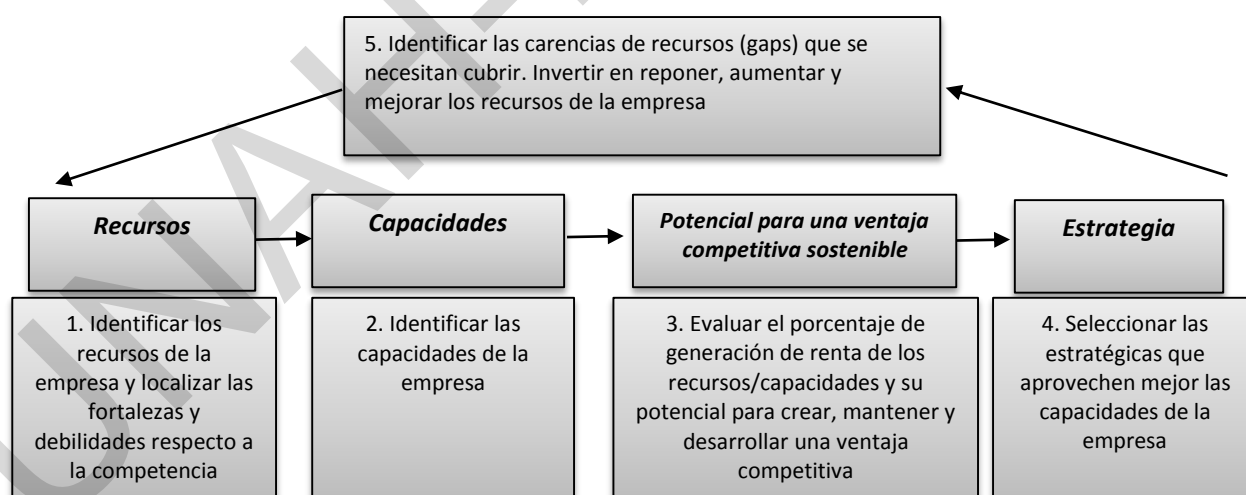
La teoría explica que “la ventaja competitiva genera renta económica sólo cuando el coste de adquirir o desarrollar los recursos y capacidades necesarios, es inferior al valor que generan cuando la estrategia es implantada” (Barney J. B., 2001).

Es interesante como Barney (1986), indica que existen tres alternativas para lograr la ventaja competitiva que menciona en el párrafo anterior, el primero consiste en poseer información superior a la competencia en relación al valor futuro de los recursos y las capacidades empleados en la estrategia. La segunda alternativa es que aunque se posea información incompleta, tener intuición suficiente para adelantarse al valor futuro. En cuanto a la última alternativa, simplemente con la suerte. Es evidente que el factor esencial para no dejar todo al azar es la información que se pueda tener y que la competencia no posee.

En la relación que existe entre la competitividad empresarial y los recursos y capacidades surge un elemento importante y es la dirección estratégica de la empresa, ya que no se debe olvidar que la dirección de la empresa es responsabilidad de los altos mandos, es decir, la administración estratégica.

Grant (1991), cuestionó un poco la teoría de los recursos y las capacidades en cuanto a las implicaciones que tiene para la dirección estratégica y expresando que no es del todo claro debido a la carencia de un marco integrador y que han sido pocos los esfuerzos para desarrollar las implicaciones prácticas de esta teoría. Por lo anterior Grant (1991), realiza un enfoque de la teoría de los recursos y las capacidades para el análisis estratégico, mostrado a continuación en la figura 1:

Figura 1. Enfoque de análisis estratégico basado en la teoría de los recursos y las capacidades (Grant, 1991)



Fuente: Suárez & Ibarra (2002), basado en Grant (1991)

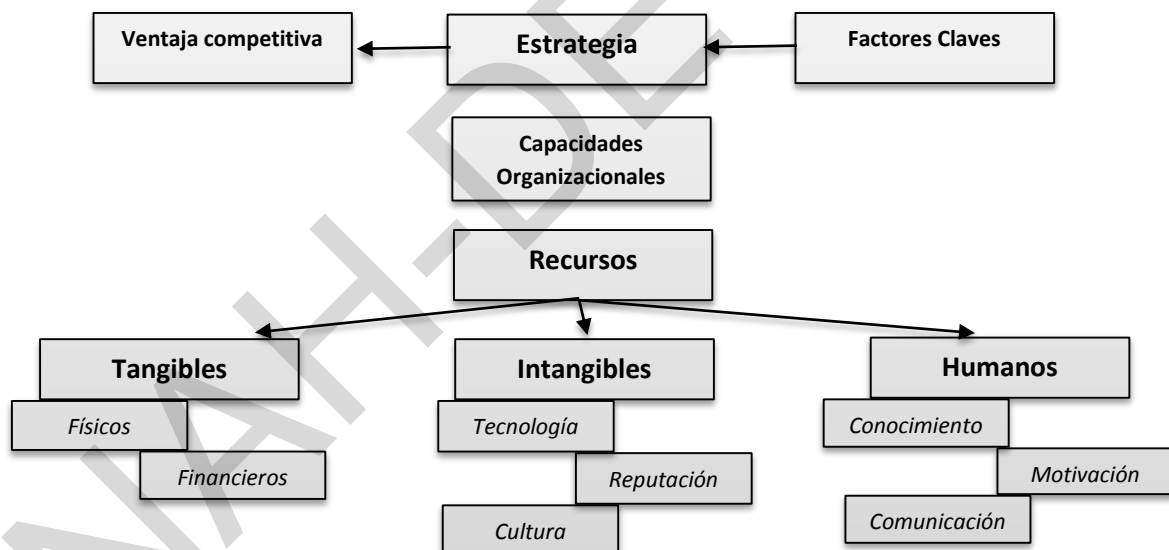
En la figura 1, Grant (1991), muestra un orden cronológico identificando previamente el uso de los recursos y las capacidades, para luego identificar y evaluar una potencial ventaja competitiva y por último aplicar la estrategia adecuada.

e. Identificación de los recursos intangibles de la empresa

Tal como se expresó en el inciso b, los recursos se dividen en tangibles e intangibles. Estos últimos son de suma importancia debido a que comprenden el valor de una marca comercial, las patentes y derechos de fabricación, la reputación y las relaciones con los clientes y proveedores, la cultura empresarial y la tecnología, por mencionar algunos. Jacobson (1988), Hansen y Wernerfelt (1989) y Hall (1992) expresaron que son los recursos intangibles los de mayor importancia ya que crean valor y competitividad para la empresa.

Grant (1995), realizó la siguiente clasificación sobre los recursos disponibles, siendo los recursos tangibles, intangibles y humanos (ver Figura No. 2). Aunque en los estados financieros, reportes u otros documentos no aparecen reflejados los recursos intangibles o invisibles, actualmente no se cuestiona sobre la capacidad y enorme potencial de los mismos como fuentes de ventajas competitivas. Ahora bien, estas ventajas permanecerán siempre que los recursos de la organización sean gestionados de forma eficiente.

Figura 2. Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventajas competitivas



**Fuente:** (Jiménez, 2014) Basado en Grant (1995, pag.159)

En la figura anterior, Grant (1995) muestra de forma gráfica una clasificación muy clara sobre los componentes que involucra esta teoría, se observa en el centro de la figura tanto los recursos como las capacidades y subdivisiones. Se observa que los recursos son la base de la ventaja competitiva, ya que son el punto de partida para las capacidades organizacionales.



#### f. Capital intelectual como recurso intangible

Este término fue estudiado por Stewart (1991), se relaciona con términos como activo invisible u oculto. Se introdujo por el economista John Kenneth Galbraith en 1969, y el hecho de llamarlo “capital” hace referencia a sus raíces económicas, pues fue como un proceso de creación de valor y un activo al mismo tiempo; se refiere a la diferencia entre un valor de mercado de la organización y el valor contable.

Euroforum (1998), define el capital intelectual como el “conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro”; se resalta la característica propia que manifiesta el potencial que tiene el capital intelectual, para generar valor a futuro, la relevancia que provoca un activo con una característica particular.

Brooking (1997:25), expresa que el capital intelectual es la “combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa”, resaltando el elemento combinación. Por otro lado para Bontis (1996) lo define refiriéndose a la forma de identificarlo, “el capital intelectual ha sido también definido como la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el coste de reposición de sus activos”.

La relación de capital intelectual con la competitividad se resume en la definición siguiente: “conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva”, (Bueno Campos 1998): Se puede vincular entonces capital intelectual con la Teoría de Recursos y Capacidades, entendiéndose desde esta perspectiva como el conjunto de activos intangibles y capacidades que posee una empresa.

Por su parte, Hall (1992, 1993) y Teece (1998) abordaron la relevancia de los intangibles en la generación de ventaja, pues aunque estos recursos suelen permanecer invisibles a la información contable, debido a la dificultad para identificarlos y valorarlos son, sin embargo, los que crean mayor valor, de allí que la diferencia entre el valor contable y el valor de mercado de algunas empresas sea tan importante.

El capital intelectual entendido como recursos intangibles y capacidades potencialmente estratégicos, nos lleva a plantearnos su evaluación, a fin de constatar su consistencia como tal, considerando los criterios de evaluación propuestos, para los recursos y capacidades estratégicos.

### 2.2.2.3. Las capacidades como base de la competitividad empresarial

Han sido muchos los estudios, enfoques y modelos que se han derivado de la teoría de los recursos y las capacidades, a continuación se plasma algunos estudios donde la base radica en dicha teoría.

#### a. Estudios previos y tendencias en recursos y capacidades

En los últimos años a través de la teoría de los recursos y las capacidades se han orientado enfoques en tres direcciones: enfoque basado en el conocimiento, enfoque racional y el enfoque basado en el capital intelectual.

El primer enfoque, basado en el conocimiento, se encuentra como referencia a Kogut y Zander (1992). Por otro lado Dyer y Singh (1998) estudiaron el enfoque relacional. Mientras Reed et al (2006) define el Enfoque Basado en el Capital Intelectual.

El Enfoque de las Capacidades Dinámicas, es una extensión de la Teoría de Recursos y Capacidades, presentando la mayor diferencia, en que la primera señala que el mecanismo para generar rentas actuales de la empresa en la adquisición de los recursos (Makadok, 2001), lo que significa que partir de allí y a través de procesos lentos y costosos de combinación y complementariedad, generará otro tipo de recursos altamente específicos de la empresa que no pueden ser transferidos a otras empresas.

El Enfoque Basado en el Capital Intelectual, incluye los recursos intangibles y capacidades, tomando como base la Teoría de Recursos y Capacidades, sostiene la primacía del capital intelectual en el logro de resultados empresariales superiores sostenibles en el tiempo, a diferencia de las capacidades dinámicas que como ya se mencionó anteriormente la importancia de la ventaja competitiva es la adquisición de los recursos.

Aunque el enfoque basado en el capital intelectual se deriva de la teoría de los recursos y las capacidades, Reed et al (2006) señala las siguientes limitaciones de esta última y a través de su enfoque busca cubrir estas deficiencias:

- Falta de especificación de los recursos y capacidades que se deben acumular para obtener ventaja competitiva.
- Falta de precisión en la definición de la ventaja competitiva.

En base a las limitaciones anteriores, este enfoque busca hacerle frente a estas limitaciones en primer lugar definiendo los recursos intangibles y capacidades que debe acumular la empresa para conseguir ventaja competitiva, ya que identifica tres componentes del capital intelectual aportando así mayor precisión, los cuales son capital humano, capital estructural y capital relacional. En segundo lugar, especificando las características que deben tener los recursos y las capacidades para permitirle a la empresa superar a sus competidores.

De este último argumento expresado por Reed et al (2006), se genera una base sólida para esta investigación mediante el estudio y medición de la competitividad empresarial a través específicamente de las capacidades, siempre amparadas bajo la teoría de los recursos y las capacidades. Tal como se expresa en la siguiente definición “Las capacidades son los procesos no adquiridos en el mercado y acumulados en el tiempo que cumplen con la condición de no imitabilidad. Estos procesos se construyen, no se compran por lo que amplifican una posición ventajosa en las organizaciones con respecto a sus competidores” (Dierickx y Cool, 1989).

a. Origen epistemológico de las capacidades

El origen más concreto sobre el estudio puntual de las capacidades se encuentra en Penrose (1959) en el trabajo “The Theory of the growth of the firm” la cual como se mencionó anteriormente es la base de la teoría de los recursos y las capacidades. Esta teoría de Penrose, resaltó que las organizaciones son diferentes en la mayoría de los elementos que las componen, donde hasta el día de hoy es un principio fundamental, de igual forma en esta teoría se indica las capacidades como factor importante que genera beneficios a la empresa, no desligándola del vínculo con los recursos.

Las empresas con éxito tienden a especializarse en algunas actividades para desarrollar capacidades que generen ventaja competitiva (Davies & Brady, 2000). Lo anterior fue el inicio del concepto de las capacidades en lo referente al tema de ventaja competitiva.

Un punto importante del estudio de las capacidades fue aportado por Wernerfelt (1984) a principios de los ochenta, cuando popularizó en su trascendental artículo, la teoría que actualmente conocemos: Visión basada en recursos de la empresa (VBR por sus siglas en español). La aportación más importante fue dirigir la mirada de los investigadores a los recursos intangibles como referencia crucial para el desempeño de las empresas. Wernerfelt (1984) logró instaurar la VBR al campo de la administración estratégica con el enfoque particular hacia los recursos intangibles.

En la década de los años noventa, las contribuciones de Barney (1991, 1995, 1996, 1999) y Peteraf (1993) destacaron, Jay Barney refinó la visión basada en recursos como una perspectiva distinta a través de la aclaración de los supuestos de la misma. Como se ha mencionado, la VBR asume la presencia de la heterogeneidad entre las empresas, este supuesto es importante debido a que explica poderosamente la perspectiva de la teoría con respecto a la ventaja competitiva que las organizaciones pueden obtener.

Barney (1995), afirma que debido a la heterogeneidad, las empresas poseen capacidades y recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y sin sustitutos, por medio de los cuales las empresas adquieren una ventaja competitiva. Este investigador instituyó los atributos de los recursos intangibles, entre ellos las capacidades, como factores que producen ventaja competitiva sostenida en las organizaciones.

Peteraf (1993), formuló un modelo general que vincula las capacidades y el desempeño económico de la empresa. Bajo el supuesto de la heterogeneidad de la visión basada en recursos, la autora asevera que las organizaciones con capacidades heterogéneas son aptas de competir en el mercado buscando llegar a un punto de equilibrio.

De modo similar Margaret Peteraf sostiene que las empresas con recursos intangibles marginales solamente pueden alcanzar el punto de equilibrio económico, mientras que, las empresas que poseen recursos intangibles superiores ganarán utilidades reales. El modelo de Peteraf (1993) incorpora al concepto de heterogeneidad de la visión basada en recursos los términos de movilidad imperfecta, límites de competencia ex post y límites de competencia ex ante por medio de los cuales es posible que una empresa pueda obtener una ventaja sobre sus actuales competidores.

La heterogeneidad de las capacidades de una organización y la relación positiva que tienen con la ventaja competitiva, como describe Barney (1991, 1995, 1996, 1999) y Peteraf (1993), constituyen, hasta la fecha, el corazón de la teoría de la visión basada en recursos.

Los recursos son definidos como factores productivos que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de negocio, mientras que, las capacidades se refieren a la habilidad de la empresa para utilizar dichos recursos y obtener un efecto deseado (Amit & Schoemaker, 1993). En la literatura de administración estratégica es también reflexionada como una teoría adicional para explicar la ventaja competitiva de las organizaciones (Hooley y Fahy, 1999). Así pues, se puede decir que la idea central de la teoría basada en recursos es la posesión de capacidades y otros

recursos intangibles dentro de las organizaciones los cuales pueden ser factores determinantes para la generación de una ventaja competitiva en las organizaciones.

A continuación se muestra en la Tabla No. 2 se resumen los postulados teóricos sobre capacidades.

Tabla 2. Conceptos de capacidades

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
Hofer y Schendel, 1978	Competencias son recursos y habilidades particulares que ayudaran a la empresa a conseguir sus metas y objetivos
Nelson y Winter, 1982	Rutinas organizativas, son modelos regulares y predecibles de actividad compuestos de una secuencia de acciones coordinadas por los individuos
Aaker, 1989	Habilidad es algo que tu empresa hace mejor que los competidores como por ejemplo la publicidad o una producción eficiente.
Red y Defilippi, 1990	Es el modo en que la empresa combina sus habilidades y recursos para convertirlos en ventaja. Competencias son habilidades y recursos particulares que posee una empresa y el modo superior en que son utilizadas
Prahalad y Hamel, 1990	Competencias esenciales son las que surge del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes tecnológicas
Grant, 1991	Es un equipo de recursos que permiten realizar una tarea o actividad
Amit y Schoemaker, 1993	Es la capacidad de la empresa para utilizar los recursos, usualmente en combinación, utilizando procesos organizativos para conseguir el fin deseado.
Teece, Pisano y Shuen, 1997	Rutinas organizativas son activos específicos de la empresa integrados en clústeres conformados por individuos y grupos que hacen posible el desempeño de actividades distintas
García Muiña, Martín de Castro y Navas López, 2001	Es la combinación conveniente coordinada de recursos y/o capacidades cuya aplicación dará origen a la realización de ciertas tareas o actividades

**Fuente:** (Jiménez, 2014)

#### b. Vínculo de capacidades y recursos

El hecho que la empresa tenga los recursos, no garantiza por sí mismo la consecución de unos buenos resultados. Los trabajos de Wernerfelt (1984) y los de Penrose (1959), señalan que la empresa obtiene beneficios no porque posea los mejores recursos, sino porque sus capacidades le permiten hacer el mejor uso de éstos. De ahí, que dentro de la teoría de los recursos y capacidades, otro de los conceptos claves es el de capacidades.

Cruz (2001), afirma que las capacidades son las habilidades y conocimientos específicos que posee la empresa para desarrollar sus recursos, combinándolos entre sí, utilizando procesos organizacionales, para alcanzar el objetivo deseado, basándose en el desarrollo e intercambio de información a través del capital humano de la misma, mediante procesos tangibles e intangibles que son específicos y se desarrollan a lo largo del tiempo mediante interacciones complejas entre los recursos.

La capacidad se vuelve valiosa para la empresa cuando permite impulsar la eficiencia y eficacia de la empresa en la utilización de sus recursos y esta eficiencia se manifiesta en aspectos complementarios, donde las capacidades estratégicas permiten a la empresa realizar sus actividades funcionales de mejor manera que sus competidores, se ajustan de forma dinámica a las demandas del entorno y propician que la empresa obtenga recursos estratégicos.

Amit y Schoemaker (1993) definen las capacidades como la habilidad de utilizar recursos a través de los procesos organizacionales de la empresa, con el objetivo de obtener un fin determinado, agregando además que son procesos basados en la información, que se han desarrollado a lo largo del tiempo, mediante las interacciones de los recursos de la empresa y pueden ser considerados como bienes intermedios que genera la empresa para potenciar la productividad de sus recursos, su flexibilidad estratégica y la protección de sus productos finales.

Las capacidades son los procesos no adquiridos en el mercado y acumulados en el tiempo que cumplen con la condición de no ser imitadas. Estos procesos se construyen, no se compran por lo que amplifican una posición ventajosa en las organizaciones con respecto a sus competidores (Dierickx y Cool, 1989); procesos desarrollados por una empresa para desplegar recursos y así obtener un efecto deseado.

“Las capacidades se basan en el desarrollo, aprobación e intercambio de información dentro del capital humano de la empresa. La ventaja competitiva emerge del control que posea la empresa en los procesos, esto es, el control sobre algún proceso específico que una empresa ejecute bien en comparación de sus competidores” (Amit y Schoemaker, 1993).

A pesar de esta diversidad, la literatura de capacidades en la teoría basada en recursos posee un destacable punto en común: Las capacidades representan la habilidad de la empresa para combinar eficientemente un número de recursos en una actividad productiva con el propósito de obtener una ventaja competitiva (Amit y Schoemaker, 1993).

Al analizar todos los puntos de vista de distintos autores con respecto a las capacidades se observan aspectos convergentes, asimismo se puede analizar las capacidades desde la comparación de la teoría de la visión basada en los recursos y una teoría más reciente, la teoría de las capacidades dinámicas lo cual se muestra en la Tabla No. 3.

Tabla 3. Estado actual del estudio sobre capacidades

<b>Perspectiva</b>	<b>Teoría de la visión basada en recursos</b>	<b>Teoría de las capacidades dinámicas</b>
Definición	Activos invisibles, actividades, conocimientos, habilidades, procesos y rutinas disponibles por la empresa para evaluar, verter, añadir y construir sus recursos intangibles	Procesos que permiten integrar, construir y reconfigurar rápidamente recursos internos y externos conforme existen cambios en el ambiente
Unidad de análisis	Organizaciones (empresas)	Industrias o grupos Estratégicos
Locus de control	Endógeno a la organización	Endógeno y exógeno a la organización
Flexibilidad	Limitada a los recursos disponibles en el momento)	Ilimitada (en industrias que evolucionan)
Ambiente (etapa preferente de ciclo de vida de la empresa)	Madura	Crecimiento y Madura
Atributos de las capacidades	Valiosas, raras, difíciles de imitar y sustituir	Dinámicas
Métodos de desarrollo	Desarrollo de activos intangibles	Integración de activos intangibles
Ventaja competitiva	Alta	Alta
Dimensiones de competitividad	Enfocada a las capacidades que proveen un valor agregado o ventaja competitiva	Enfocada al descubrimiento de nuevos nichos de mercado o nuevas capacidades
Objetivo	Capacidades como generadora de ventaja competitiva	Capacidades como generadoras de rentabilidad
Resultados	Predecible	Predecible o impredecible
Autores principales en la materia	Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991, 1995), Amit y Shoemaker (1993) y Peteraf (1993)	Teece y Pisano (1994), Teece, Pisano y Shuen (1997) y Eisenhardt y Martin (2000)
Estudios empíricos importantes	Iansiti y Khanna (1995), Yeoh y Roth (1999), Rosenbloom (2000) y Ethiraj, et. al. (2005).	Deeds, Decarolis y Coombs (1997), Karim y Mitchell (2000).

Fuente: (Jiménez, 2014)

Las principales diferencias entre recursos y capacidades radican en el carácter independiente, simple y estático del primero, frente al carácter colectivo, complejo y dinámico, de la segunda.

El carácter independiente y simple de los recursos (unidades básicas, en terminología de Grant, 1991), permite su fácil identificación, mientras que las capacidades, debido a su carácter complejo y colectivo (Black y Boal, 1994), dificultan esta tarea.

Por otra parte, las capacidades se mantienen y perfeccionan a través de su uso (Prahalad y Hamel, 1990), debido a su carácter dinámico, mientras que el carácter estático de los recursos, no permite que evolucionen por sí solos, y antes bien se desgastan o “erosionan” con el uso (Dierickx y Cool, 1989). Ambos pertenecen a niveles de agregación diferentes siendo superiores las capacidades, dada su “complejidad, al involucrar la cooperación de varios recursos” (Grant, 1991: 123); no se trata pues, de la simple agregación, sino que involucra coordinación y cooperación, de los elementos implicados.

La importancia de las capacidades radica en que la mera enumeración de los recursos poseídos por la empresa no explica por sí sola la ventaja competitiva sostenible a largo plazo que posee una empresa. Según Grant (1991), son las capacidades que se apoyan en los recursos las que representan el principal determinante de la ventaja competitiva, como muestra la Figura No. 3.

Figura 3. De los recursos a la ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Grant (1991)

Existe mucha relación entre los recursos y las capacidades pero se pueden presentar factores que limiten o impulsen las rutinas organizativas por ejemplo los, cantidades y calidad de los recursos. Sin embargo, una clave en las relaciones entre recursos y capacidades es la habilidad de una organización para alcanzar cooperación y coordinación entre equipos de personas.

#### 2.2.2.4. Subdivisión de las capacidades

Las diferentes dimensiones en las que se divide el concepto de las capacidades en base a la teoría de los recursos y las capacidades, son fundamentales para la presente investigación, por lo cual a continuación se expresa en base a información teórica en lo que muchos autores



convergen en relación a las capacidades dentro de la empresa con el objetivo de ganar orientación e internalizar las características de las capacidades.

a. Capacidades gerenciales

En las áreas directivas se encuentra la raíz de la capacidad gerencial. La conceptualización del término capacidad gerencial abarca las rutinas de la organización en combinación con la habilidad de los gerentes para ajustar dichas rutinas en un esfuerzo por mejorar la eficiencia y efectividad de la compañía (Collis, 1994). Para sustentar el desempeño es necesario coordinar las rutinas o procesos de la empresa y dicha responsabilidad recae primordialmente, en los niveles gerenciales de la empresa (Mahoney, 1995). Por lo tanto, las capacidades gerenciales orquestan las actividades de la empresa.

Han sido muchos los autores que han estudiado este concepto y lo han definido de la siguiente manera “arquitectura organizacional” (Nelson, 1991); “sistema gerencial de normas y valores” (Leonard-Barton, 1992); capacidades de combinación (Kogut y Zander, 1993). Al analizar estos sinónimos que muchos autores han otorgado a las capacidades gerenciales se observa la función primordial otorgada a los gerentes o los responsables de dirigir la organización.

Específicamente, la capacidad gerencial es la habilidad de la empresa para introducirse rápidamente en los mercados en crecimiento de una manera más efectiva que sus competidores (Chandler, 1990); son los procesos que facilitan la integración, utilización y reconfiguración de las actividades (Henderson y Cockburn, 1994); faculta la coordinación, integración y despliegue de recursos a lo largo de toda la compañía (Teece, Pisano y Shuen, 1997); es la tarea de los altos administradores para crear flexibilidad a través de un monitoreo efectivo de las operaciones y ajustes en la estrategia (Davies y Brady, 2000); permite a la empresa evaluar, añadir y apalancar sus recursos para lograr una ventaja competitiva.

Las capacidades gerenciales poseen dos características fundamentales: La primera tiene que ver con la ubicación en el nivel jerárquico dentro de la empresa. Estas capacidades residen principalmente en el nivel gerencial de la organización. Por lo tanto, la elección de la palabra gerencial resalta la importancia de la dirección para lograr una ventaja competitiva. Los gerentes influyen fuertemente en el despliegue efectivo de los recursos de la empresa. En particular, la responsabilidad de manipular y dirigir los recursos y actividades de la organización se localiza en la gerencia (Amit y Schoemaker, 1993; Mahoney y Pandian, 1992; Mahoney, 1995).

La segunda característica importante de las capacidades gerenciales, radica en su naturaleza de relacionarse con otras capacidades de la organización. Estas capacidades adjudican la vinculación y conducción de las actividades de la empresa (Mahoney, 1995).

- Dimensiones de las capacidades gerenciales

Como se detalla en la Tabla No. 4, las capacidades gerenciales se subdividen en tres dimensiones:

Tabla 4. Dimensiones de las Capacidades Gerenciales

DIMENSIÓN	ALCANCE
<b>Dimensión financiera</b>	<p>Examina las técnicas de la administración financiera. Entre éstas se encuentran los sistemas de control formales, centros de costos, rentabilidad, valuación formal de los activos, valuación formal del desempeño de los colaboradores, reportes de ingresos y egresos (Graves y Thomas, 2006). Provee a la compañía información y datos duros sobre el desempeño gerencial y facilita el mando y control de los procedimientos económicos. Es crucial para comprender la trayectoria competitiva de la empresa por ello, esta sub-dimensión es crítica en la relación de las capacidades gerenciales y el desempeño de la empresa (Zehir, Acar y Tanriverdi, 2006).</p>
<b>Dimensión de recursos humanos</b>	<p>Identifica y canaliza los recursos humanos hacia el desarrollo consciente de capacidades. (Gloet, 2006). Esta sub-dimensión involucra no sólo las habilidades generadas por la educación formal y el entrenamiento, sino también por aquellas creadas a través de la experiencia en situaciones concretas de trabajo (Ducci, 1997). Asimismo, soporta la ventaja competitiva por medio de la selección y reclutamiento alineado del personal (Zehir, Acar y Tanriverdi, 2006); habilidad para resolver problemas, capacidad para construir y mantener redes sociales, habilidad de colaboración y comunicación, flexibilidad y adaptación al cambio y capacidad de aprendizaje (Gloet, 2006).</p>
<b>Dimensión administrativa</b>	<p>La toma de decisiones estratégicas es un proceso distintivo entre las empresas. El gerente de la organización desarrolla habilidades de negocios, ejecutivas y personales para elegir la dirección estratégica que moverá a la empresa (Eisenhardt y Martin, 2000). Esta sub-dimensión utiliza al gerente como factor clave para el desempeño diferenciado de la compañía (Day, 1994). El gerente juega un papel determinante en el éxito del negocio ya que éste debe reconocer y modificar las condiciones positivas -estilo directivo, conciliación de los sistemas de control, habilidad para la formación de equipos de trabajo, planeación y políticas estratégicas, empoderamiento, comprensión y compromiso- o las condiciones negativas – conflictos, resistencia al cambio, ansiedad (Zehir, Acar y Tanriverdi, 2006).</p>

Fuente: (Jiménez, 2014)

## b. Capacidades operacionales

Las distintas áreas operativas de la empresa generan la función de responsabilidad sobre las capacidades operacionales y están típicamente ubicadas en la jerarquía de la organización en las áreas del personal no directivo (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Estas capacidades abarcan el funcionamiento operacional de las actividades y están relacionadas con las tareas funcionales básicas de la organización (Collis, 1994), específicamente, la capacidad funcional es un conjunto de sistemas técnicos (Leonard-Barton, 1992); procesos tecnológicos (Lall, 1992; Henderson y Cockburn, 1994); habilidades para la ejecución de tareas específicas (Hall, 1993); actividades de producción, ventas y distribución (Collis, 1994) y rutinas operativas (Zollo y Winter, 2002) involucradas el contexto específico de la empresa por lo tanto carecen de sustitutos y son difíciles de imitar.

Esto implica que las capacidades operacionales son un contribuyente potencial a generar ventaja competitiva dentro de la empresa (Barney, 1991).

La característica principal de las capacidades operacionales, radica en su ubicación dentro de la empresa (Fortune, 2003). Concretamente, éstas tienden a encontrarse en áreas operativas puesto que las capacidades operacionales incorporan habilidades y conocimientos específicos provenientes de las actividades diarias de la compañía (Henderson y Cockburn, 1994).

Dado que las capacidades operacionales se desarrollan en los distintos departamentos operativos de la empresa, estas capacidades son complementarias a las capacidades gerenciales y contribuyen al éxito de la empresa ya que las visiones que plantea la alta gerencia deben ser ejecutadas por los departamentos operativos.

- Dimensiones de las capacidades operacionales

Evidencias empíricas soportan el valor e importancia de las capacidades operacionales como fuente de ventaja competitiva (Fortune, 2003). Las primeras investigaciones indican los componentes para medir dichas capacidades.

Estos mecanismos están relacionados a la tecnología, marketing o ventas y operaciones cotidianas de la organización; todas catalogadas como las dimensiones de las capacidades operacionales y se detallan en la Tabla No. 5.

Tabla 5. Dimensiones de las Capacidades Operacionales

Dimension	Alcance
<b>Dimensión tecnológica</b>	La dimensión tecnológica involucra rutinas por medio de las cuales todo el personal que labora en una organización puede combinar sus habilidades, conocimientos y experiencia para aprovechar al máximo los recursos tecnológicos del que dispone la compañía. La propiedad, protección y utilización de los activos tecnológicos son claramente un factor de diferenciación entre las empresas (Zehir, Acar y Tanriverdi, 2006). Dentro de los indicadores aceptados en la dimensión tecnológica se encuentran el uso eficiente de la tecnología, sistemas de información especializados, asimismo certificaciones y patentes (Lall, 1992).
<b>Dimensión de ventas</b>	El esfuerzo del departamento de ventas interactúa tanto con el ambiente interno como externo de la organización (Celuch, Kasouf, & Peruvemba, 2002) y representa la habilidad superior para comprender y satisfacer las necesidades del cliente (Zhao, Dröge y Stank, 2001). Esta dimensión es definida como un proceso integrador diseñado para aplicar conocimientos, habilidades y recursos colectivos de la empresa; está relacionado con las necesidades del mercado y del negocio y crea valor agregado a los productos y servicios (Day, 1994). Los indicadores aceptados para evaluar esta dimensión en relación con el desempeño de la empresa son la relación con clientes, conocimiento y calidad de servicios y productos, garantías ofrecidas, índice de satisfacción, monto de compras por cliente y su antigüedad (Zehir, Acar y Tanriverdi, 2006).
<b>Dimensión operativa</b>	El éxito de la dimensión operativa depende de la integración adecuada de las otras dimensiones en cuanto a la planeación, ejecución, distribución y aplicación se refiere (Zhao, Dröge y Stank, 2001). Las empresas utilizan múltiples canales para tratar de diferenciarse de la competencia, sin embargo, olvidan las actividades del día a día que es lo que construye a la organización (Celuch, Kasouf y Peruvemba, 2002). Los indicadores generalmente aceptados para medir esta sub-categoría con el desempeño organizacional comprenden la comunicación interna y externa, procesos, logística, manejo de inventarios e imagen construida (Zehir, Acar y Tandiverdi, 2006).

**Fuente:** (Jiménez, 2014)

Esta clasificación distingue los niveles jerárquicos y procesos fundamentalmente y por medio de esta distinción es posible comprender mejor el influjo de cada una de ellas en la generación de ventaja competitiva para empresa. Las seis sub-dimensiones deberían mostrar un efecto positivo en el desempeño de la organización (Fortune, 2003).

#### 2.2.2.5. Modelo teórico de las capacidades organizacionales y ventaja competitiva

Existe diversidad de autores que han realizado trabajos teóricos contribuyendo de esta manera al estudio de la competitividad empresarial a partiendo de las capacidades organizacionales de la empresa (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Hitt y Ireland, 1985; Day y Wensley 1986;

Ghemawat, 1986; Itami y Roehl, 1987; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Hay y Williamson, 1991; Dosi y Marengo, 1992; Leonard-Barton, 1992; Mahoney & Pandian, 1992; Stalk, Evans y Schulman, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; han subrayado la importancia de los recursos y capacidades en la generación de ventaja competitiva. Se ha logrado establecer la influencia de las capacidades como generadoras de ventaja competitiva en la organización (Fortune, 2003).

En este sentido, se concluye la existencia de un vínculo positivo entre el desarrollo de capacidades gerenciales y operacionales con la generación de ventaja competitiva en las empresas.

La teoría de la visión basada en recursos, estudia la ventaja competitiva a través de los recursos y las capacidades, estas parecen clarificar y explicar cómo las empresas consiguen una ventaja competitiva (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Hansen y Wernerfelt, 1989; Chandler, 1990; Barney, 1991, 1995, 1999; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993) el desarrollo de las capacidades gerenciales y operacionales ha mostrado ser, en otros países, un importante generador de ventaja competitiva dentro de las organizaciones.

Comprender las fuentes de ventaja competitiva de las organizaciones ha sido el área de mayor investigación en el campo de la administración estratégica (Rumelt, 1984; Porter, 1985). Sin embargo, en la literatura revisada no se define explícitamente lo que se entiende como ventaja competitiva aunque desde la perspectiva de la visión basada en recursos se enlaza positivamente con las capacidades y los recursos internos y propios de las empresas.

A pesar de lo anterior, la investigación realizada permite proponer la definición que servirá de base para el análisis de este estudio. Recordaremos pues, que esta investigación la entiende de la siguiente manera:

*...Debido a que la ventaja competitiva es un término relacional entre recursos, capacidades y desempeño superior (Ma, 2000); una empresa posee una ventaja competitiva cuando implementa estrategias de valor que no están siendo ejecutadas, simultáneamente, por algún competidor actual o potencial (Barney, 1991). Estas estrategias de valor le permiten a la empresa obtener una acumulación extraordinaria de activos (Dierick y Cool, 1989), un desempeño financiero superior (Kay, 1993; Hunt, 2000), o un tamaño y antigüedad sobresaliente (Fortune, 2003) frente a sus competidores a través de capacidades gerenciales y operacionales (Chandler, 1990)...*

### 2.2.2.6. La protección de la ventaja competitiva de la empresa

Durante los años ochenta, los investigadores del área centraron el estudio de la estrategia empresarial en el análisis del entorno sectorial de la empresa y su posición competitiva en relación con sus rivales (Porter, 1980).

Los modelos de entorno tratan de poner de manifiesto aquellas características del entorno en el que opera la empresa que, a su vez, van a determinar sus niveles de rentabilidad, en función del supuesto de partida de que existen características estructurales del contexto competitivo que influirán de manera decisiva en el comportamiento de los agentes que operan en los mercados, lo cual, en última instancia producirá diferencias en los resultados de las empresas.

McWilliams y Smart (1993) realizan un análisis comparativo entre el modelo de recursos y capacidades y los modelos tradicionales que basan la competitividad en las condiciones del entorno, las conclusiones a las que se llega se pueden observar en la Tabla No. 6.

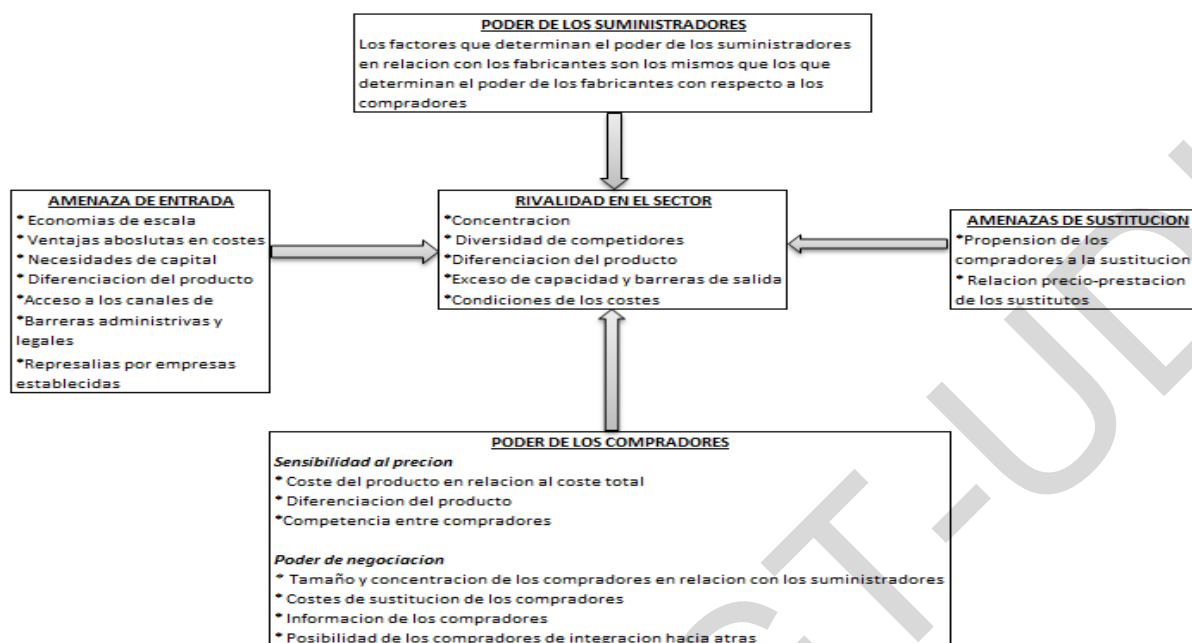
Tabla 6. Competitividad empresarial basado en la Teoría de Recursos y Capacidades versus los Modelos enfocados al entorno de las empresas

<b>Visión basado en la Teoría de Recursos y Capacidades</b>	<b>Visión de los modelos basados en el entorno de la empresa</b>
La competencia es un proceso	La competencia es un estado
Análisis de los resultados	Análisis de la estructura de la industria o sector
Los mercados son dinámicos	Los mercados son estáticos
Análisis longitudinal	Análisis transversal
El resultado se define en base a los beneficios obtenidos	El resultado se define en base a la eficiencia en la asignación de los recursos
Las barreras de entrada no determinan los beneficios obtenidos por encima del nivel competitivo	Las barreras de entrada determinan los beneficios obtenido por encima del nivel competitivo

**Fuente:** McWilliams, A. y Smart, D.L (1993, p.70)

Porter (1982), define la estrategia competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas, para crear una posición defendible en un sector industrial, y de esta forma poder enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas. La intensidad de cada una de estas fuerzas competitivas viene determinada por un número de variables estructurales claves, como muestra la Figura No. 4.

Figura 4. Determinantes de la competencia y rentabilidad-Porter



**Fuente:** Elaboración propia basado en Grant (1995, p.92)

Por último y a pesar de que el modelo del entorno proporciona un marco ordenado, sencillo y potente, para identificar los factores que determinan las ventajas competitivas, dicho modelo posee algunas limitaciones. Así, entre las críticas y deficiencias atribuidas a los modelos del entorno pueden destacarse, en primer lugar, la consideración de que las empresas son homogéneas en términos de los recursos y capacidades que controlan o poseen. En segundo lugar, el carácter estático del entorno que asumen en sus planteamientos y, por último, la confianza en las barreras de entrada como un determinante importante del rendimiento.

#### 2.2.2.7. El alcance de la competitividad empresarial vista desde la teoría de recursos y capacidades

La condición básica y necesaria para que ocurra una situación de ventaja competitiva, es que las empresas competidoras sean distintas (heterogéneas) en términos de sus recursos (Peteraf, 1993). Ello ocurre cuando algunas empresas poseen recursos únicos (duraderos, especializados y no comercializables) y superiores (valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir). Además, se deben dar dos condiciones para que un recurso o capacidad proporcione una ventaja competitiva, así:

Primero, que el recurso o capacidad sea escaso, pues si está ampliamente disponible en el sector se convertirá en un requisito para competir pero no una fuente de ventaja, como sostienen

Hamel y Prahalad (1995). Es el caso del sector de los ordenadores, donde es necesario acceder a un conjunto de recursos y capacidades críticas para competir eficazmente como son el último microprocesador Intel, el sistema operativo Microsoft, el ensamblaje a bajo coste y el acceso a los canales de distribución, pero los mismos están disponibles, por tanto es difícil que brinden una ventaja competitiva; o la aplicación de la gestión de la calidad total, que en su momento les brindó ventaja competitiva a Toyota y a otros fabricantes japoneses de automóviles pero que después se extendió a todo el sector, dejando de ser una fuente importante de ventaja competitiva en dicha industria.

En segundo lugar, el recurso o capacidad debe ser relevante, o sea, que se corresponda con al menos algún factor clave de éxito en el sector, por lo que deben ayudar a la empresa a crear valor para el cliente o a sobrevivir a la competencia. Ambas condiciones son muy defendidas por Amit y Schoemaker (1993), y por Grant (1996).

La teoría de los Recursos y Capacidades postula dos axiomas, el primero dice que los recursos que poseen las empresas son heterogéneos, y el segundo, señala que esta heterogeneidad en la dotación de recursos se puede mantener en el tiempo, siendo fuente de ventaja competitiva sostenida.

Para una empresa, la obtención de ventaja competitiva no es suficiente, porque si no es capaz de mantenerla, las rentas que genere serán efímeras, motivo por el cual, el segundo axioma de esta teoría, es de gran interés y es en el que se han centrado la mayoría de las investigaciones.

### 2.2.3. Relación entre las variables de estudio

A lo largo de los años se han realizado diversos estudios que involucran tanto la planeación estratégica como la competitividad empresarial. En los párrafos siguientes se citan una serie de autores que han analizado ambas variables desde distintos puntos de vista y contextos diferentes.

Armstrong (1982), afirma que el proceso de planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización.

Bajo la misma línea, Herter (1995), sostiene que las empresas, a pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica como primer paso hacia el éxito empresarial, ya que ello obliga al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización.



También han existido empresarios que han afirmado la relación que existe entre las dos variables en estudio, argumentan que la planeación estratégica es fundamental para lograr un desempeño superior al de los competidores y que es el punto de partida para tener un liderazgo y una dirección exitosa (Forehand y Sheshunoff, 2003).

Estrada (2011), en su tesis doctoral denominada “Planeación estratégica en la pyme: evidencia empírica en empresas españolas” estudia directamente la influencia o efecto que posee la planeación estratégica en las PYME’s industriales del estado de Hidalgo.

Como se aprecia, los autores anteriores han verificado teórica y empíricamente la relación que existe entre la planeación estratégica y la competitividad empresarial.

### 2.3. El contexto de la investigación

A continuación se muestra al contexto sobre el cual se desarrolla esta investigación, analizando y teniendo en cuenta el concepto oficial y los factores externos e internos de las PYME’s en Honduras.

#### 2.3.1. Conceptualización PYME’s en honduras

“En Honduras no ha existido una definición unificada de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, sino que más bien se ha venido usando conceptos de acuerdo a los objetivos y naturaleza de las instituciones, proyectos, programas, etc. que de una u otra manera brindan apoyo a este sector de la economía” (Guerrero, 2002).

Durante el año 2001 todavía era demasiado ambiguo el concepto de las PYME’s tanto en Honduras como en la mayoría de los países de Latinoamérica. Actualmente se cuenta con la CONAMIPYME que fue creada en el año 2000 y es el órgano rector de este sector en Honduras, la cual expresa las siguientes definiciones como aceptadas para diferenciar cada una de las PYME’s:

##### a. Pequeña Empresa

Se denominará como pequeña empresa a las unidades económicas que se dediquen a actividades de comercio, servicio o manufactura que cumplan con las siguientes características:

- Entre 11 o 25 empleados asalariados permanentes, sin incluir al propietario.
- Promedio de ventas mensual de US\$9,375.00.
- Mayor relación capital-trabajo (procesos de producción semi-tecnificados).

- Mayor división de trabajo.
- Cumple parcialmente con los procesos de legalización de la empresa.(por ejemplo, posee escritura de constitución pero no lo incorpora en la cámara de comercio)
- No existen registros y controles contables-administrativos sistematizados.

#### b. Mediana Empresa

Se denominará como mediana empresa a las unidades económicas que se dediquen actividades de comercio, servicio o manufactura que cumplan con las siguientes características:

- Entre 26 a 150 empleados asalariados permanentes.
- Promedio de ventas mensual de US\$ 154,000.00.
- Relación capital-trabajo más avanzada (procesos de producción tecnificados).
- División interna de trabajo organizada.
- Operación formal de la empresa (cumple al 100% con los requisitos de constitución conforme a ley)
- Existencia de controles administrativos-contables, sistematizados.

Tabla 7. Comparación de Atributos Cuantitativos y Cualitativos para la Conceptualización de las PYME's en Honduras

<i><b>Crterios/Tipo</b></i>	<i><b>Pequeña</b></i>	<i><b>Mediana</b></i>
<i>Empleados</i>	11 a 25	26 a 150
<i>Promedio Ventas \$</i>	9,375	154,000
<i>Procesos</i>	Semi Tecnificados	Tecnificados
<i>División del Trabajo</i>	Mediana	Establecida
<i>Operación Formal</i>	Parcialmente	Formal
<i>Control Administrativo contables</i>	No sistematizados	Sistematizados

Fuente: Elaboración Propia

Es importante mencionar que cada una de las definiciones brindadas anteriormente están compuesta de elementos tanto cuantitativos como cualitativos y es un error tratar de diferenciar cada una de las unidades económicas solamente por sus elementos cuantitativos, como número de empleados, ventas anuales y similares que estén ligado a los aspectos cuantitativos debido a que siempre se deben tomar en cuenta los cualitativos.

Guerrero (2001) menciona que al tratar por separado los criterios cualitativos o cuantitativos se comete un error, ya que son complementarios, por ejemplo, no es apropiado que una definición posea únicamente aspectos cualitativos ya que sería desacertada en caso que el fin sea la

evaluación para proyectos netamente financiero, por otro lado, los criterios cualitativos son importantes ya que dictaminan ética, valores corporativos, etc.

### 2.1.3. Factores externos de las PYME's en Honduras

Teniendo en cuenta que este sector evolucionó rápidamente en la década de los 90's, con el apoyo de la ayuda gubernamental y de igual forma con el apoyo de las ONG's, OPDF's bancos y financieras privadas, el crecimiento en cantidad fue igualmente sorprendente durante la primera década del siglo XXI, por lo que dicha evolución es importante describirla en el entorno que ha rodeado las PYME's.

Kerkhoff (2003), también realizó un análisis que aclara muchos elementos referentes a factores externos de las PYME's, se enfocó en cuatro niveles Meta, Macro, Meso y Micro. El nivel Micro se analizará posteriormente ya que son los factores internos los cuales se analizan en el siguiente apartado de este documento.

#### a. Nivel Meta

En cuanto al nivel Meta, Kerkhoff (2003) señaló la importancia y el papel relevante que tomarían las PYME's para el desarrollo económico y el aporte que daría a la sociedad principalmente como generadora de empleo. En este nivel se analizó la incorporación de las PYME's en el "proceso de reforma del planteamiento de desarrollo del país dentro del marco de la recuperación y transformación nacional" (Kerkhoff, 2003) y esto provocó la verdadera inclusión de las PYME's en la planeación de los gobiernos. Lo que posteriormente radicaría en el nivel de competencia que podrían llegar a tener con el apoyo respectivo.

#### b. Nivel Macro

Al referirse al nivel Macro, básicamente son los factores externos de los cuales no se tiene control y por lo tanto forman parte de las potenciales amenazas como a su vez de las oportunidades que se pueden presentar. El punto central es que las PYME's no están exentas de los efectos de un entorno macroeconómico, sea este favorable o desfavorable. Kerkhoff se refirió en este apartado a dos políticas económicas, las políticas fiscales y la política monetaria.

Claro está que en materia fiscal, cualquier cambio en impuestos, importaciones, exportaciones, etc. afecta a todas las empresas en general y lo mismo ocurre a las PYME's.

Por otro lado, las políticas monetarias están conformadas por políticas cambiarias encargadas de las tasas de cambio; a su vez, por las políticas financieras que incluyen las reformas al sistema financiero, tasas de interés, inversión, entre otras, lo cual afecta uno de los principales temas relacionados a las PYME's como es el financiamiento. Por lo tanto, el desempeño macroeconómico del país, repercute en el funcionamiento de las PYME's.

### c. Nivel Meso

El nivel Meso, se acerca más a las operaciones de las PYME, ya que abarca el marco institucional de apoyo, formación y promoción, y se relaciona con las condiciones y elementos específicos de apoyo a este segmento empresarial. Con este propósito, se distinguen las siguientes áreas de análisis en el nivel meso: el mercado y el marco legal y administrativo.

- **El mercado Laboral:** Este parte, sin embargo, tolera en algunas áreas cierta inflexibilidad del mercado laboral, lo que representa un costo de oportunidad en términos competitivos. A título ilustrativo, se confronta la falta de un sistema de seguridad social que beneficie tanto al empresario como al trabajador. Las normas laborales existentes requieren mejoras en aspectos como los señalados a continuación.
  - Flexibilidad para que la empresa y el trabajador negocien el horario y la duración de la jornada de trabajo, beneficiando especialmente a la fuerza de trabajo femenina (informal).
  - Contratos parciales y jornadas de medio tiempo
  - Formas de representatividad de los trabajadores en las empresas
  - Flexibilizar la posibilidad del empresario de despedir empleados legalmente
  - Prestaciones favorables para la empresa y el trabajador
  - Un sistema de jubilación apropiada
- **Marco Legal y Administrativo:** El marco legal y administrativo de una PYME se define como el conjunto de reglas y trámites para obtener permisos de operación, de exportación, de establecimiento físico, etc. No existe tal marco para las PYME, adaptado a sus características y condiciones específicas.

El marco existente se caracteriza, en general, por sus altos costos de transacción e inseguridad jurídica, debido principalmente a la complejidad de sus procedimientos, lentitud en el otorgamiento de licencias, falta de información y orientación sobre los trámites legales requeridos, ineficientes sistemas de registro de propiedad, entre otros. Así, se calcula que debe hacer trámites que conllevan una duración aproximada entre 150 y 250 días para constituirse

como comerciante individual o social. Dependiendo de la actividad económica, los trámites para constituir una empresa industrial son más largos, y ello afecta adversamente la competitividad de Honduras.

#### 2.1.4. Factores internos de las PYME's en Honduras

Los factores internos son todas aquellas variables en las que la PYME tiene control y puede modificar en toda circunstancia que lo amerite.

En un estudio realizado por Liliana Guerrero para la Comisión Nacional de Micro, Pequeños y Medianas Empresas CONAMIPYME denominado “Diagnóstico de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Honduras” en el año 2001, se expresan las fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño de este rubro:

##### a. Fortalezas

- Aspectos de Mercado

- Predominio de la utilización de materia prima de origen nacional, por lo que el riesgo de desabastecimiento y el incremento de costos son relativamente bajos.
- Producción dirigida en gran medida a un amplio segmento poblacional ubicadas en lugares de difícil acceso (asalariados y de recursos limitados).

- Recursos Humanos

- Baja inversión del empresario por trabajador contratado.
- Flexibilidad laboral. El hecho que la MIPYME cuente con procesos de producción artesanal (con alto componente de mano de obra), hace que pueda flexibilizar su capacidad de producción ya sea incrementando o reduciendo su mano de obra, de acuerdo a las fluctuaciones de su demanda.

##### b. Debilidades

- Marco legal

La ausencia de la legalización parcial o total de las empresas tiene como resultado que:

- Operen al margen de una seguridad social, comercial y laboral, ya que la falta de instrumentos legales para la regulación de sus operaciones (contratos, órdenes de pedidos, registros en los sistemas de seguridad social y situaciones similares hace

que sus intereses sean constantemente afectados (tanto para propietarios como para trabajadores).

- Aspectos Financieros

Las mayores debilidades financieras que enfrenta la MIPYME se resumen en los puntos siguientes:

- Incapacidad de cumplir con las condiciones de crédito del sistema financiero formal (garantías sólidas, registros legales, etc.).
- Desconocimiento de su capacidad de pago ya que debido a la poca o nula existencia de instrumentos administrativos-contables-financieros el empresario no conoce con exactitud su capacidad de endeudamiento.
- Desconocimiento de sus necesidades financieras. Muchas empresas insisten en que su necesidad prioritaria es el crédito, sin tener definida la factibilidad que poseen de sus inversiones que podrán amparar la solicitud de un préstamo.
- Baja rentabilidad de la empresa, lo que dificulta cubrir los gastos financieros y ser todavía rentable como para pagar los intereses de un crédito.
- Fragilidad e inestabilidad financiera de la empresa.
- Ineficiente manejo de recursos financieros.

Con cada una de las anteriores debilidades se muestra una total deficiencia en la educación financiera de parte de las personas que dirigen sus PYME's siendo ello imprescindible para tener un conocimiento técnico de finanzas para contrarrestar estas debilidades.

- Aspectos de Mercado

Los principales obstáculos que impiden un mejor posicionamiento de la MIPYME en el mercado y por lo tanto un mayor nivel de ventas y de ingresos, son los siguientes:

- Falta de acceso a materias primas en condiciones competitivas, es decir, el acceso oportuno a materias primas o productos de mejor calidad y a mejores precios. El hecho de que la demanda de materias primas y materiales sea de bajos volúmenes, impide el acceso a mejores precios y a un abastecimiento constante, afectando directamente sus costos, calidad de la producción y, consecuentemente su competitividad en el mercado. Asimismo, esto impide aprovechar los beneficios de una economía de escala.

- El desconocimiento de técnicas de promoción por parte de la PYME al no contar con los recursos ni la formación y /o experiencia para realizar campañas de promoción a sus productos les ocasiona limitaciones en sus transacciones en el mercado ante la competencia.
  - En muchos casos la oferta no está en su poder de decisión al estar sujeta a la estacionalidad de la demanda.
  - Saturación de la oferta por la falta de innovación y creatividad de los bienes y servicios ofrecidos, por lo que la oferta es altamente saturada.
  - Deficiente atención al cliente.
- Aspectos Tecnológicos

Como se mencionó en la definición de las MIPYMEs, una de sus características es la baja relación capital - trabajo. Esto significa, que en la mayoría de estas empresas existe un predominio de la herramienta sobre la máquina y de la fuerza de trabajo sobre la mecanización/automatización. Esta situación tiene su explicación y base en los siguientes aspectos:

- Procesos de producción artesanales y obsoletos.
  - Maquinaria y equipo obsoleto.
  - Inflexibilidad productiva para ajustarse a las innovaciones y diversificación exigida por una demanda de mercado altamente volátil.
  - Falta de información y conocimientos tecnológicos.
  - Condiciones de trabajo que impiden una mejor productividad (local mal acondicionado, falta de seguridad laboral, etc.).
  - Recursos humanos no calificados.
- Aspectos administrativos-contables

Una de las características de la MIPYME, es la ausencia de registros y controles administrativos-contables. La falta de acceso a información oportuna y de capacidad de análisis para la efectiva toma de decisiones, es una de las principales causas para que muchas empresas mueran en sus primeros años de vida. El desconocimiento de los costos de producción, de los gastos de operación, del ingreso, utilidad, rentabilidad, etc. impide que se tomen acciones correctivas y estratégicas en los momentos oportunos.

- Recursos Humanos

Se ha señalado dentro de la MIPYME (especialmente dentro de la micro y pequeña empresa), como una de sus fuertes debilidades, la limitada formación de sus trabajadores, así como la de sus propietarios. El empresario no se ha instruido en sistemas formales de capacitación. Generalmente, el conocimiento técnico lo ha adquirido a través de la experiencia y práctica en su empresa.

Asimismo, los trabajadores son entrenados informalmente dentro de la misma empresa mediante la práctica diaria en sus ocupaciones. Esto implica, que una gran parte de los empresarios no cuenta ni con la formación técnica en su área de trabajo, ni con la capacidad gerencial-administrativa para dirigir la empresa.

- Representatividad y Asociación

El sector a nivel de asociación como de representatividad se encuentra aún en niveles muy incipientes de desarrollo. Son muy limitadas las experiencias exitosas que han logrado fortalecer la capacidad asociativa de los empresarios, tanto a nivel interno del sector como con otros segmentos empresariales (grandes empresas nacionales, extranjeras, etc.).

En lo referente a la representatividad, este aspecto constituye otra debilidad del sector, ya que a pesar de múltiples esfuerzos (estatales, privados, de la cooperación internacional, etc.) las organizaciones gremiales existentes no han ganado mucha madurez ni capacidad de discusión y de propuesta. Las organizaciones desconocen o no están claras muchas veces sobre sus objetivos y finalidades (coordinadoras /canalizadoras de servicios, prestadoras directa de servicios, representación política, ejecutoras de proyectos, etc.), confundiendo su misión y descuidando su objetivo primordial como es la representatividad del sector al que pertenecen.

Con el anterior análisis de los factores internos de las MIPYME's, se muestra un panorama general de los elementos que las rodean. Se pueden identificar aspectos positivos y negativos ya sea en elementos netamente cuantitativos como aspectos financieros, así como cualitativos como son los recursos humanos.



## CAPÍTULO III

### ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

A continuación se muestra el enfoque de la investigación basado en las características y también se identifica el tipo de investigación partiendo del alcance de la misma.

#### 3.1. Enfoque de la investigación

Conceptualmente la planeación estratégica y la competitividad son términos muy teóricos, pero su aplicación conlleva un proceso muy práctico. Está claro que el fin principal de esta investigación, es determinar el efecto de la primera variable mencionada sobre la segunda, para lo cual en primera instancia, es necesario implementar un enfoque cualitativo ya que muy bien lo menciona Sampieri “este enfoque es inductivo, necesitamos conocer muy bien el terreno que estamos pisando” (Hernández F. B., 2006) lo que quiere decir que se deben conocer y analizar minuciosamente comportamientos, circunstancias, procesos y otros aspectos de índole cualitativo necesario para observar el grado en que las PYME’s realizan la planeación estratégica.

El enfoque de esta investigación se vuelve cuantitativo, secuencial y probatorio, ya que se pretende encontrar factores explicativos de competitividad empresarial en las PYME’s de la ciudad de El Paraíso, El Paraíso, Honduras a partir de las capacidades organizacionales propias de las empresas del sector.

Por lo anterior, en esta investigación se aplicó un enfoque mixto, es decir, la combinación de los métodos antes citados. Es importante resaltar que esta investigación, se formuló en gran parte alrededor de la percepción de los encuestados y no de datos financieros brutos, pertenecientes a las PYME’s consultadas.

#### 3.2. Alcance de la investigación

Sampieri expresa que el alcance de la investigación constituye un continuo de “causalidad” (Hernández F. B., 2006), es decir, que los distintos alcances pueden aplicarse de forma continua y en distintos periodos de tiempo. Un estudio puede iniciar exploratorio y seguidamente, volverse descriptivo.

El alcance es el horizonte hasta el cual la investigación llegará o el investigador considera apropiado llegar, en ese sentido, la presente investigación posee un alcance descriptivo-correlacional.

No es apropiado aplicar un alcance exploratorio ya que las variables que intervienen, poseen literatura suficiente y eso las vuelve muy conocidas. El valor agregado circula en correlacionar las variables en un nuevo entorno, como lo es la ciudad de El Paraíso y esto lo que vuelve conveniente aplicar un alcance correlacional; antes describiendo la forma en cómo las PYME's desarrollan sus actividades, relacionadas con las variables de estudio, haciendo esto último a través de una encuesta de percepción dirigidas a las personas encargadas de las PYME's.

Un estudio correlacional “tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández F. B., 2006) por lo cual, con esta investigación se buscó determinar el efecto que la variable planeación estratégica posee en la variable competitividad de un sector determinado de PYME's geográficamente identificadas.

## CAPÍTULO IV

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 4.1. Hipótesis

a. **Hi:** Existe un efecto de la planeación estratégica en la competitividad empresarial de las PYME's de la ciudad de El Paraíso, El Paraíso.

**Ho:** No existe un efecto de la planeación estratégica en la competitividad empresarial de las PYME's de la ciudad de El Paraíso, El Paraíso.

#### 4.2. Variables

Teniendo en cuenta que “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Hernández F. B., 2006) no se debe olvidar que de forma obligatoria se deberá medir tanto las variables independientes como la dependiente.

En esta investigación se presentan dos variables, la primera es planeación estratégica y la segunda competitividad empresarial, siendo ésta última la variable dependiente.

A continuación se definen las variables:

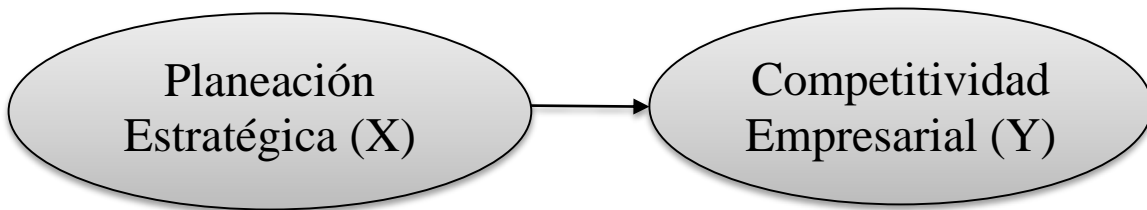
1. Planeación Estratégica: Un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo (Steiner, 1979).
2. Competitividad Empresarial: Es la capacidad de la empresa para competir en su sector, entendida como posición actual frente a los competidores y como capacidad para sostener su posición en forma duradera (Pérez Moya, 1997).

#### 4.3. Relación entre variables

La presente investigación cuenta con dos variables, una independiente denominada Planeación Estratégica (X) y Competitividad Empresarial (Y) como la variable dependiente. En la figura 5, se muestra el diagrama sagital correspondiente a las dos variables en estudio.

A este tipo de estudios se les denomina correlacionales ya que “miden el grado de asociación entre dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir miden presuntamente relacionada y después miden y analizan la correlación” (Hernández F. B., 2006)

Figura 5. Diagrama Sagital

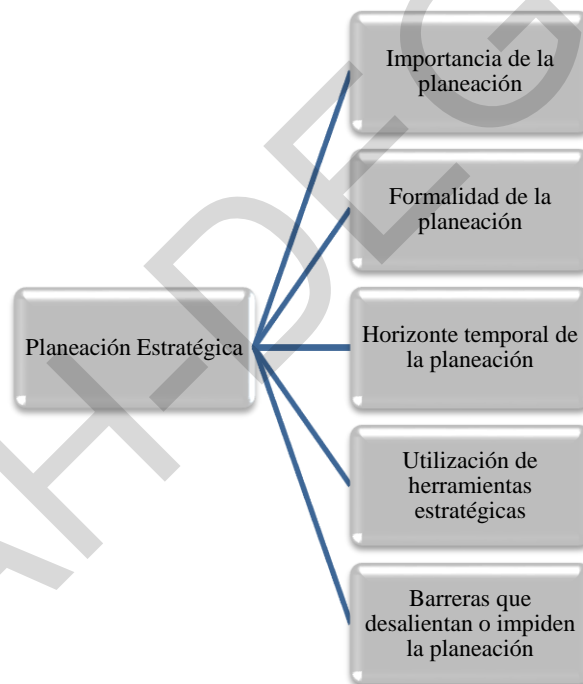


Fuente: Elaboración propia

Ambas variables se delimitaron, es decir, se estudiaron en función de una serie de dimensiones que componen la variable, basado en fundamentos teóricos estudiados en el capítulo II de la presente investigación.

En la figura 6, se muestran las dimensiones estudiadas para la variable Planeación Estratégica (X).

Figura 6. Dimensiones de la variable Planeación Estratégica



Fuente: Elaboración propia

De igual forma, en la figura 7, se muestran las dimensiones para la variable Competitividad Empresarial (Y). Previamente es importante aclarar que esta variable se estudió en función de la teoría de los recursos y las capacidades, específicamente de las capacidades organizacionales, la cual se subdivide en capacidades gerenciales y operacionales, siendo estas últimas dos, las dimensiones de la variable Competitividad Empresarial (Y).

Figura 7. Dimensiones para la variable competitividad empresarial



Fuente: Elaboración propia

Seguindo la teoría de los recursos y las capacidades, la figura 8, muestra las subdimensiones derivadas de las capacidades gerenciales y operativas.

Figura 8. Subdimensiones de la variable Competitividad Empresarial



Fuente: Elaboración propia

4.4.Operacionalización de las variables

A continuación se plasma la operacionalización de las variables correspondientes a planeación estratégica y competitividad

4.4.1. Operacionalización de la variable planeación estratégica

Nombre de la variable	Definición conceptual de la variable	Definición operacional de la variable	Dimensiones	Ítems en el instrumento
<b>Planeación Estratégica</b>	Un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo (Steiner, 1979)	Conjunto de procedimientos para la toma de decisiones, respecto de los objetivos y estrategias de largo plazo de la organización. (Bateman y Snell, 2005)	<b>Importancia de la planeación.</b> Nivel de priorización que se otorga a la formulación de una planeación estratégica por parte de los altos mandos de la PYME	14, 15, 16, 17, 18
			<b>Formalidad de la planeación:</b> El grado en que existen planes en forma escrita, y lo completo de su contenido.	11, 12, 13
			<b>Horizonte temporal de la planeación:</b> Periodo de tiempo a futuro en el que se pretende aplicar la planeación estratégica	8, 9
			<b>Utilización de herramientas estratégicas:</b> Uso de métodos o técnicas que permiten la representación y simplificación de una situación compleja, con el propósito de obtener información estratégica.	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26
			<b>Barreras que desalientan o impiden la planeación:</b> Factores internos y externos que dificultan la elaboración y ejecución de la planeación estratégica.	27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Operacionalización de la variable competitividad empresarial

Nombre de la variable	Definición conceptual de la variable	Definición operacional de la variable	Dimensiones	Sub-Dimensiones	Ítems en el instrumento
<b>Competitividad Empresarial</b>	Es la capacidad de la empresa para competir en su sector, entendida como posición actual frente a los competidores y como capacidad para sostener su posición en forma duradera (Pérez Moya, 1997).	Una empresa es competitiva cuando implementa estrategias de valor que no están siendo ejecutadas, simultáneamente, por algún competidor actual o potencial (Barney, 1991).	<b>Capacidades Gerenciales</b>	<p><b>Gestión financiera:</b> Examina las técnicas de la administración financiera.</p> <p><b>Gestión de RR.HH:</b> Identifica y canaliza los recursos humanos hacia el desarrollo consciente de capacidades.</p> <p><b>Gestión administrativa:</b> Esta dimensión utiliza al gerente como factor clave para el desempeño diferenciado de la compañía</p>	36,37,38,39,40 46,47,48,49,50 56,57,58,59,60
			<b>Capacidades Operacionales</b>	<p><b>Gestión Tecnológica:</b> Involucra rutinas por medio de las cuales todo el personal que labora en una organización puede combinar sus habilidades, conocimientos y experiencia para aprovechar al máximo los recursos tecnológicos del que dispone la compañía.</p>	51,52,53,54,55
				<p><b>Gestión Operativa:</b> Es definida como la integración adecuada de las otras sub-dimensiones en cuanto a la planeación, ejecución, distribución y aplicación.</p>	61,62,63,64,65
				<p><b>Gestión de ventas:</b> Es definida como un proceso integrador diseñado para aplicar conocimientos, habilidades y recursos colectivos de la empresa.</p>	41,42,43,44,45

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO V

### ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Esta parte es un elemento medular en la investigación, se plasma factores determinantes, por ejemplo el diseño de la investigación, se identifica y delimita la población. También se expresa la decisión en cuanto a la muestra, entre otros factores de gran relevancia para la viabilidad de la investigación.

#### 5.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (Hernández F. B., 2006). En el capítulo anterior se anticipó una concepción de lo que serían los potenciales resultados de la investigación y esto se puede apreciar en las hipótesis que son los supuestos sometidos a aprobación o rechazo.

Asimismo, se busca responder las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos propuestos. Se aplicará un diseño no experimental, ya que ninguna de las variables independientes será manipulada para ver la influencia en la dependiente como sucede en los experimentales.

También este diseño se clasifica según el tiempo en el que se realizará la investigación. Debido a que se pretende recolectar información en un solo momento y es el presente, se vuelve un diseño transeccional llamado también transversal.

#### 5.2. Población, muestra y muestreo

A continuación se detallan aspectos concernientes a la población y las características que deben cumplir las PYME's que serán objeto de estudio. Es importante expresar si es necesario calcular muestra y la forma en cómo se elegirá dicha muestra, es decir, el tipo de muestreo a utilizar en caso que sea necesario.

##### 5.2.1. Delimitación de la población

La población está compuesta por todas las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME's) ubicadas en la ciudad de El Paraíso. Es importante recalcar que no se restringió a ninguna PYME según el rubro (producción, servicios, comerciales, etc.) debido a que la planeación estratégica y competitividad empresarial es aplicable a cualquier empresa, por lo tanto



únicamente se delimitó por el tamaño (pequeña y mediana), exceptuando las micro ya que son las que presentan mayor informalidad desde distintos puntos de vista, como por ejemplo solo el 70% de las microempresas posee RTN mientras la pequeña y mediana empresa 94% y 98% respectivamente (Espirálica, 2013). Lo anterior muestra el grado de informalidad en cuanto a constitución, asimismo presentan serias deficiencias en aspectos de contabilidad, procesos, etc.

Para trabajar PYME's de características similares se utilizó los conceptos aceptados por la Comisión Nacional de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (CONAMIPYME) teniendo en cuenta que la diferencia de estos conceptos varía de país a país.

En dichos conceptos se utilizan los siguientes criterios: número de empleados, Promedio Ventas \$, procesos, división del Trabajo, operación formal, control administrativo contables. Se tomó como criterio principal el número de empleados, ya que los demás criterios presentan algunas ambigüedades o dificultades al momento de revelar cierta información por parte de los propietarios o gerentes.

El dato que se utilizó referente al número de PYME's formalmente registradas en la ciudad de El Paraíso fue proporcionado por la Oficina de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de dicha ciudad (se incluye constancia en el anexo 4).

#### 5.2.2. Tamaño de la muestra

La muestra es un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo a dicha población” (Hernández F. B., 2006) asimismo, se hace uso de una muestra cuando es difícil llevar la investigación a toda la población por diversas limitaciones como por ejemplo los recursos (tiempo, dinero, etc.).

En esta investigación no se calculó una muestra, ya que se estudió la población en su totalidad, considerando que es factible en cuanto a los recursos que se poseen.

A través de la Alcaldía Municipal de la ciudad de El Paraíso se obtuvo una constancia que incluye la totalidad de empresas debidamente registradas por este ente municipal. A continuación se muestra la tabla 8, donde se plasma la cantidad de negocios y el rubro al que pertenecen según el registro obtenido:

Tabla 8. Distribución de Negocios Inscritos en la Oficina de Administración Tributaria

<i><b>CLASE DE NEGOCIO</b></i>	<i><b>CANTIDAD</b></i>
FARMACIAS	11
FERRETERÍAS	9
BENEFICIOS DE CAFÉ	30
BODEGAS Y MERCADITOS	22
AGROCOMERCIALES	8
PULPERÍAS	350
COMEDORES Y GOLOSINAS	30
RESTAURANTES	12
SERVICIOS SECRETARIALES	15
TALLERES	80
<i><b>TOTAL</b></i>	<i><b>567</b></i>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Oficina de Administración Tributaria, El Paraíso, El Paraíso.

Para la aplicación del instrumento se trabajó con la tabla anterior como guía principal, pero no se aplicó el instrumento a la totalidad de negocios ya que no cumplen con el criterio principal (número de empleados). Por lo anterior, se adecuó la tabla para efectos de esta investigación. En primera instancia se eliminó el número de pulperías y en general se disminuyó la cantidad de negocios en la mayoría de rubros. La actividad de confirmar el cumplimiento del requisito para poder levantar la información, se hizo de la mano con la aplicación del instrumento.

Tabla 9. Adecuación de la distribución de negocios inscritos en la Oficina de Administración Tributaria

<i><b>CLASE DE NEGOCIO</b></i>	<i><b>CUMPLEN CARACTERÍSTICAS</b></i>
FARMACIAS	4
FERRETERÍAS	9
BENEFICIOS DE CAFÉ	30
BODEGAS Y MERCADITOS	22
AGROCOMERCIALES	8
PULPERÍAS	0
COMEDORES Y GOLOSINAS	10
RESTAURANTES	7
SERVICIOS SECRETARIALES	1
TALLERES	3
CENTROS EDUCATIVOS	2
<i><b>Total</b></i>	<i><b>96</b></i>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.3. Tipo de muestreo

No se realizó muestreo en el presente estudio, como se mencionó en los apartados anteriores se trabajó con toda la población.

### 5.3. Recolección de datos

El instrumento mediante el cual se hizo la recolección de datos es una encuesta, donde se incluyó aspectos relacionados a la planeación estratégica y competitividad empresarial de las PYME's, tratando de medir la relación de las variables independientes con la variable dependiente, en base a las dimensiones estudiadas en el marco teórico.

#### 5.3.1. Instrumentos de investigación

El instrumento aplicado se elaboró buscando obtener la información netamente necesaria, que incluyera las dos variables de la investigación, planeación estratégica y competitividad empresarial, siendo esta última la variable dependiente y también información general de las PYME's.

Se incluyeron aspectos técnicos como dimensiones para cada variable: en caso de planeación estratégica se incluyó en el instrumento la importancia de la planeación, formalidad de la planeación, horizonte temporal, utilización de herramientas estratégicas, barreras que desalientan o impiden la planeación.

Para el caso de la competitividad empresarial, se incluyeron las siguientes dimensiones: gestión financiera, gestión de RR.HH, gestión administrativa, gestión tecnológica, gestión operativa y gestión de ventas.

El instrumento contiene un total de 65 ítems, dividido en dos partes. La primera parte está formada por ítems que buscan recopilar información de variables categóricas, es decir, que se busca obtener información de categorías o características generales, por ejemplo, género, edad del gerente o propietario, tiempo de funcionamiento de la empresa, entre otros.

La segunda parte está formada por ítems en escala de Likert, los cuales buscan recopilar información propia de las variables a investigar. La escala de Likert está conformada de 1 a 5, siendo 1 total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

#### 5.4. Prueba piloto

La prueba piloto “consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra, cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial y, de ser posible la validez del instrumento” (Hernández F. B., 2006); por otro lado se busca también adecuar el instrumento para una mejor comprensión del encuestado, es decir, que sean comprensibles las indicaciones y las preguntas, buscando modificar el instrumento en caso que sea necesario.

En este caso la prueba piloto fue aplicada a 10 entre dueños y gerentes de PYME's de la ciudad de El Paraíso, teniendo en cuenta que el total de encuestados son 96, por esto y en perfecto acuerdo con el asesor metodológico se determinó aplicar 10 encuestas como prueba piloto, bajo el precepto que un es conveniente aplicar la prueba piloto al 10% de la muestra, con la aclaración que en esta investigación no se trabajó con una muestra sino que con la toda la población.

Luego de la aplicación de la prueba piloto no hubo necesidad de realizar modificaciones al instrumento final.

## CAPÍTULO VI

### PLAN DE ANÁLISIS

A continuación se plasma el plan de análisis realizado en esta investigación. El análisis de los datos se realizó a través del software Statistical Package for the Social Sciences SPSS versión 21 para Windows, en primera instancia, realizando una codificación de las variables y dimensiones de las mismas con la finalidad de obtener una mayor comprensión en el uso del Software. Todo esto como una especie de preparación del terreno para posteriormente procesar, probar confiabilidad y realizar los análisis necesarios.

#### 6.1. Codificación de variables y dimensiones

Como se mencionó en el apartado anterior, se utilizó el software SPSS versión 21 para sistema operativo Windows para el tratamiento estadístico de los datos y se realizó la siguiente codificación de las variables tal como se muestra en la tabla 10 para la identificación de las mismas:

Tabla 10. Codificación de las variables de estudio

<b>Código</b>	<b>Descripción de la variable</b>
PE	Planeación estratégica
CE	Competitividad empresarial

**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a las dimensiones, se realizó el mismo proceso, el cual se muestra en la tabla 11:

Tabla 11. Codificación de las dimensiones de las variables de estudio

<b>Código</b>	<b>Descripción de la dimensión</b>
<b>Planeación estratégica</b>	
IMP_PL	Importancia de la planeación.
FOR_PL	Formalidad de la planeación
BAR_PL	Barreras que desalientan o impiden la planeación
HT_PL	Horizonte temporal de la planeación
UTI_HE	Utilización de herramientas estratégicas
<b>Competitividad Empresarial</b>	
G_FIN	Gestión financiera
G_RHU	Gestión de recursos humanos
G_ADM	Gestión administrativa
G_TEC	Gestión tecnológica
G_OPE	Gestión operativa
G_VEN	Gestión de ventas

**Fuente:** Elaboración propia

Para las variables categóricas incluidas en el instrumento, se utilizó la codificación que se muestra en la tabla 12

Tabla 12. Codificación de las variables categóricas

<b>Código</b>	<b>Descripción de variables demográficas</b>
1	Hombre
2	Mujer
1	Edad de 25 a 30 años
2	Edad de 30 a 35 años
3	Edad mayor a 35 años
1	Menos de 1 año
2	De 1 a 3 años
3	De 3 a 5 años
4	Más de 5 años
1	Si
2	No
1	Comercial
2	Producción
3	Servicio
1	Menos de 1 año
2	De 1 a 3 años
3	De 3 a 5 años
4	Más de 5 años
1	Primaria
2	Secundaria
3	Universidad
4	Superior
1	una vez al año o menos
2	cada dos años
3	cada tres años o más
4	según considere necesario
5	no se prepara
1	una vez al año o menos
2	cada dos años
3	cada tres años o más
4	según considere necesario
5	no se evalúa

**Fuente:** Elaboración propia

## 6.2. Plan de análisis de datos

El presente estudio, está dirigido al medir el efecto que la planeación estratégica tiene sobre la competitividad empresarial midiendo ésta última bajo la teoría de los recursos y las

capacidades, situando geográficamente esta investigación en las PYME's de la ciudad de El Paraíso, departamento de El Paraíso.

Se generó a través del software los gráficos correspondientes a las variables categóricas y se validó la confiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach; en cuanto al último aspecto se realizaron dos pruebas de confiabilidad, la primera para validar el instrumento en cuanto a las variables independientes y la segunda para validar el instrumento sobre la variable dependiente.

Es importante mencionar, que la hipótesis planteada en el capítulo IV es sometida a aprobación o rechazo, esto se realizó mediante SPSS obteniendo los resultados necesarios para el respectivo análisis de hipótesis. Para lo anterior se utilizó el método de regresión lineal, observando el porcentaje de influencia de la variable independiente sobre la dependiente pero también validando dicho resultado con la aprobación o rechazo de la hipótesis nula. Se Consideró también el efecto moderador de las variables de control como ser el género, nivel académico, edad y la antigüedad laboral del sujeto de estudio, siendo este aquellas personas en posiciones de dirección dentro de las PYME's de la ciudad de El Paraíso.

En resumen, se parte del análisis de normalidad de cada variable de estudio, análisis de confiabilidad de cada instrumento de medición de las variables de estudio y finalmente contrastar las hipótesis de investigación y la interpretación y análisis de resultados a la luz del marco teórico previamente expuesto.

## CAPÍTULO VII

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se muestra el análisis de los resultados obtenidos y procesados a través del software SPSS v21 para Windows, en primera instancia aparece el desarrollo del método de confiabilidad y los resultados gráficos de las variables categóricas.

También se realiza la prueba de hipótesis mediante regresión lineal, con el fin de analizar qué tipo de relación existen entre las variables de estudio. Por último se agrega una comparación entre los resultados de esta investigación con los resultados de otros estudios y analizar la similitud o diferencia de los mismos.

#### 7.1. Análisis de los datos

La prueba de confiabilidad para el instrumento que mide la planeación estratégica mostró un Alfa de Cronbach de 0.896 lo que permite inferir que el instrumento es confiable. Véase la tabla No. 13

Tabla 13. Prueba de confiabilidad Planeación Estratégica

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.896	25

Fuente: Elaboración propia, a través de SPSS v21

Entre tanto la tabla No. 14 muestra la prueba de confiabilidad para el instrumento que mide la competitividad empresarial el cual mostró un Alfa de Cronbach de 0.896 lo que permite inferir que el instrumento es confiable.

Tabla 14. Prueba de Confiabilidad de la Variable Dependiente

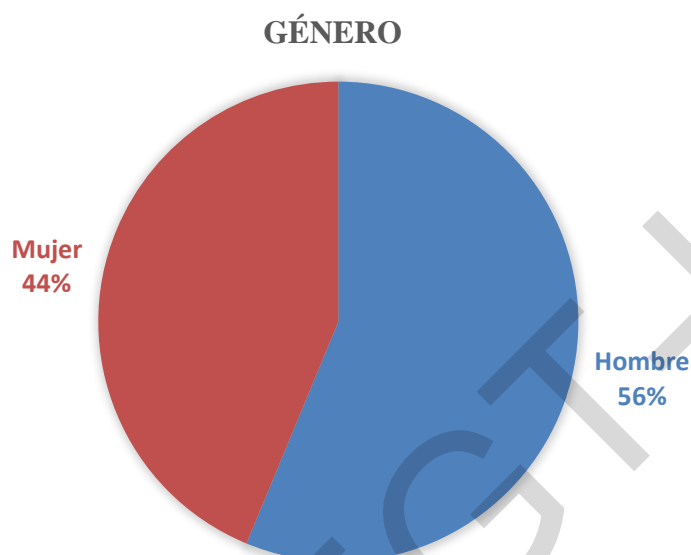
<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.896	30

Fuente: Elaboración propia, a través de SPSS v21



Por otra parte, como se mencionó al inicio de la presente sección, se utilizó SPSS para la realización de los gráficos concernientes a los resultados obtenidos una vez que fue aplicado el instrumento. Dichos resultados son presentados a continuación:

Gráfico 1. Género de gerentes o propietarios de las PYME's

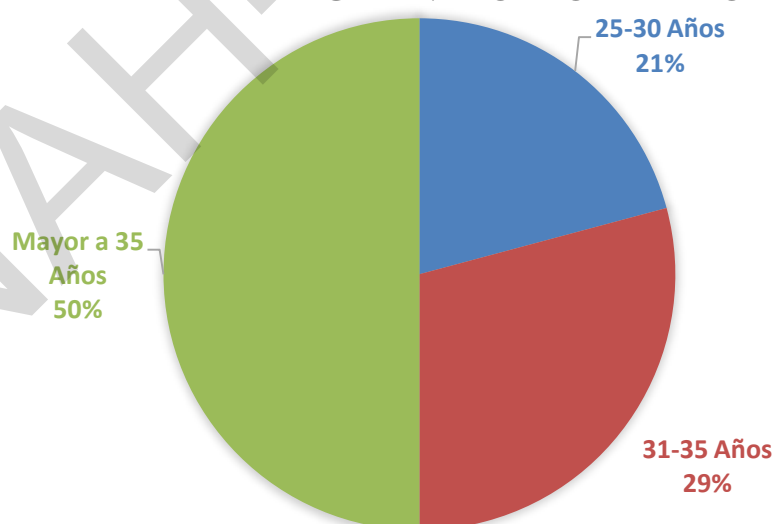


Fuente: Elaboración Propia

El instrumento se aplicó a las personas encargadas de dirigir la PYME, llámese gerente, administrador, etc. Se observa en su mayoría dirigidas por hombres.

Gráfico 2. Edad del gerente o propietario

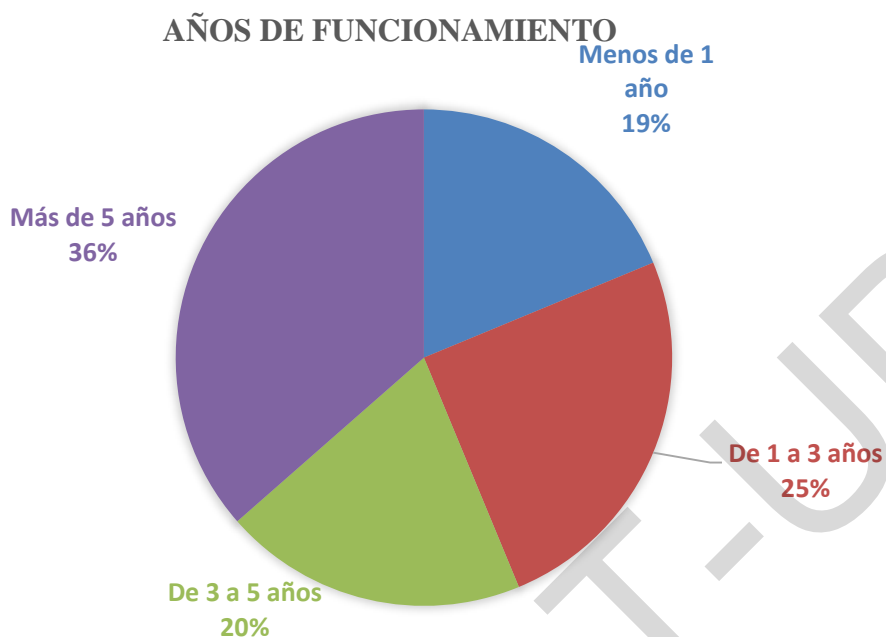
**EDAD DEL GERENTE O PROPIETARIO**



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la edad de la persona encargada de dirigir la PYME en su mayoría sobrepasa los 35 años. Mientras que con el 21% están gerentes o propietarios más jóvenes.

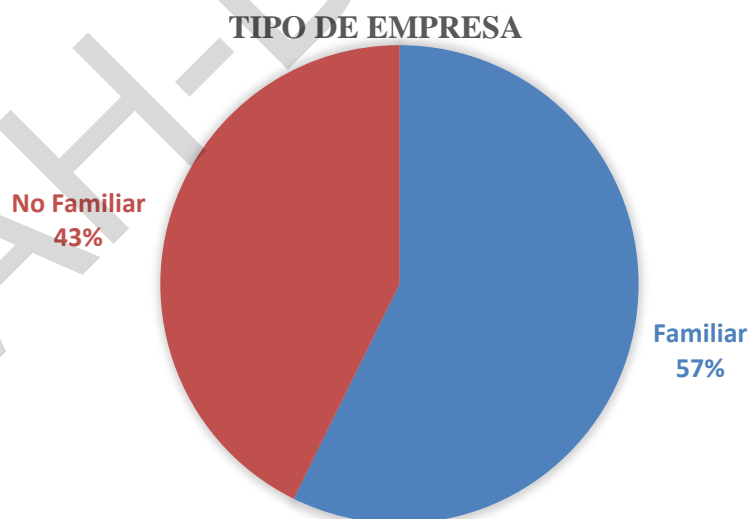
Gráfico 3. Años de funcionamiento de las PYME's



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la antigüedad de las PYME's se encuentran distribuidos sin diferencias marcadas, esto concuerda con el crecimiento económico del municipio, es decir, que en los últimos años se han creado muchos negocios que ha venido a incrementar la economía local, por lo cual se observa empresas con menos de 3 años representando un 45%

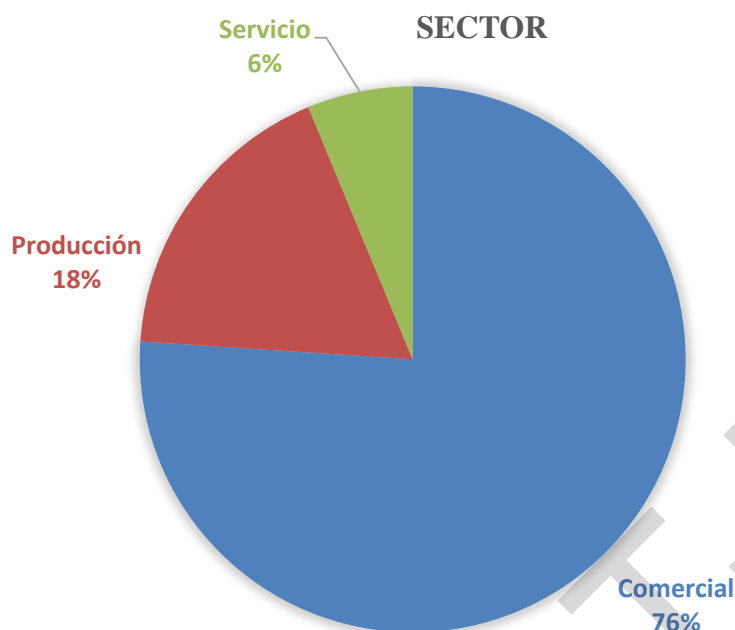
Gráfico 4. Tipo de PYME familiar o no familiar



Fuente: Elaboración Propia

En la mayoría de los casos las PYME's son negocios familiares, algunas que han sido heredadas están dentro del 36% (gráfico anterior) con más de 5 años de funcionamiento. Y otras PYME's que han sido de reciente creación donde sus dueños e integrantes son familiares.

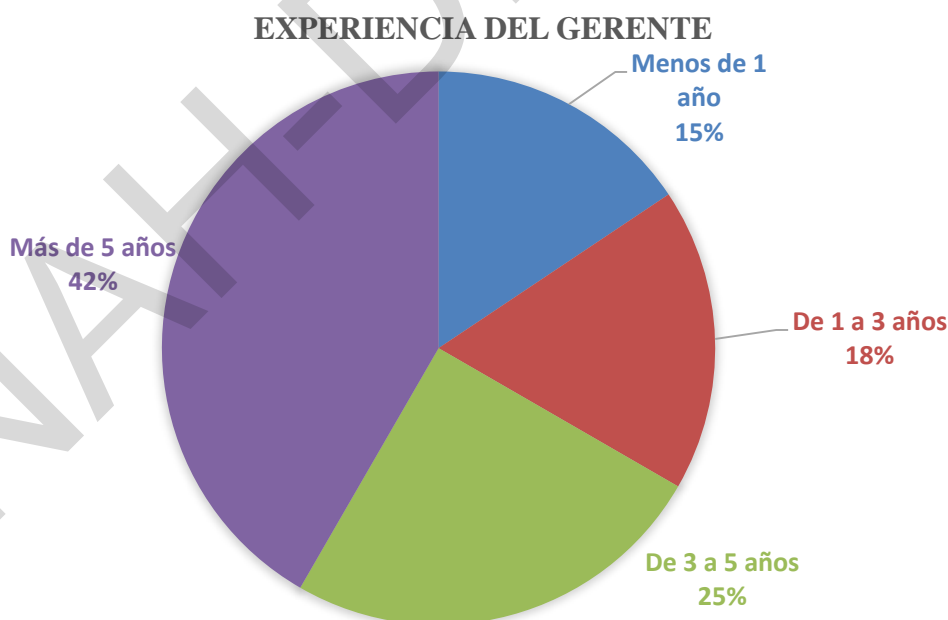
Gráfico 5. Sector al que pertenece la PYME



Fuente: Elaboración Propia

Aunque el municipio de El Paraíso se caracteriza por la producción de café, el comercio ha crecido mucho en la última década tanto que representa el 76% del total de PYME´s.

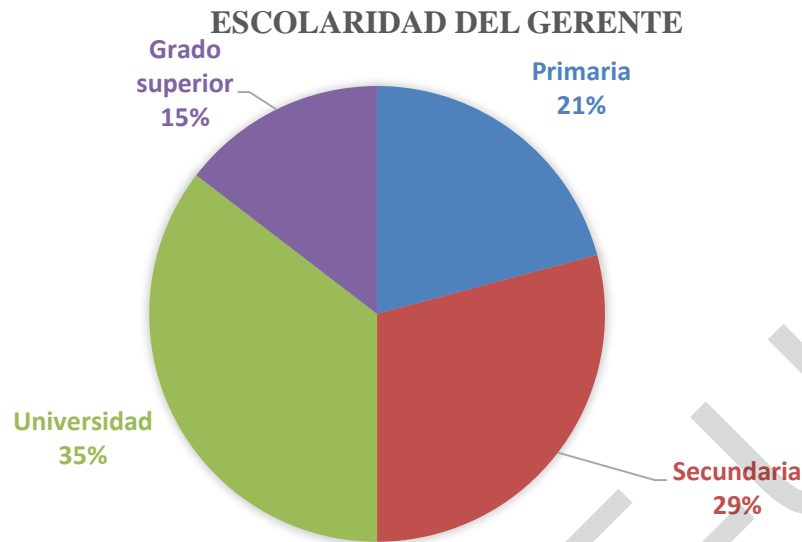
Gráfico 6. Años de experiencia en el rubro del gerente o propietario



Fuente: Elaboración Propia

Se observa que la mayoría de gerentes tienen más de 5 años de experiencia (42%) y va acorde a la cantidad de PYME´s que poseen más de 5 años de funcionamiento 36% (Gráfico 3). También se observa que los gerentes con experiencia menor a 3 años representan un 33%.

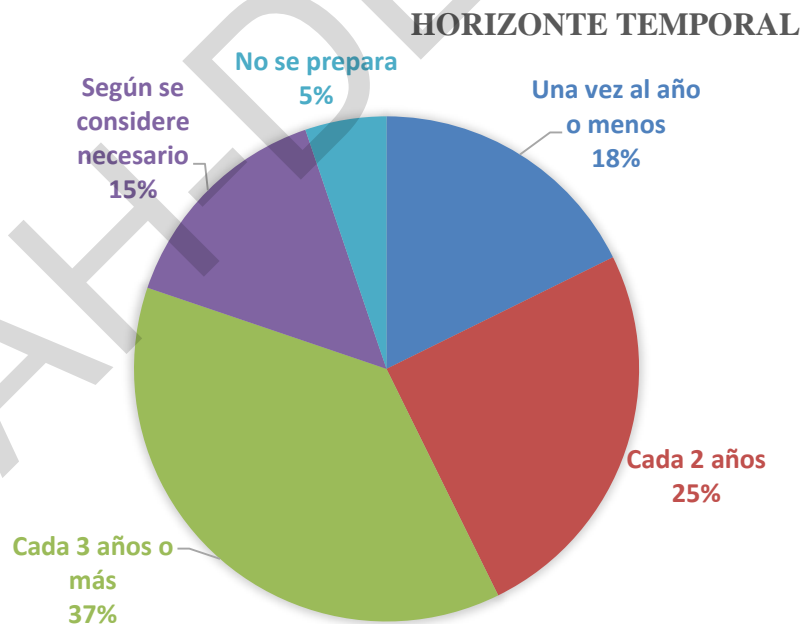
Gráfico 7. Escolaridad del gerente o propietario



Fuente: Elaboración Propia

Es importante resaltar que el 50% de las personas encargadas de dirigir la PYME, poseen una educación universitaria o superior (diplomados, maestrías, etc.) por lo cual el nivel de conocimiento puede aportar mucho al funcionamiento del negocio.

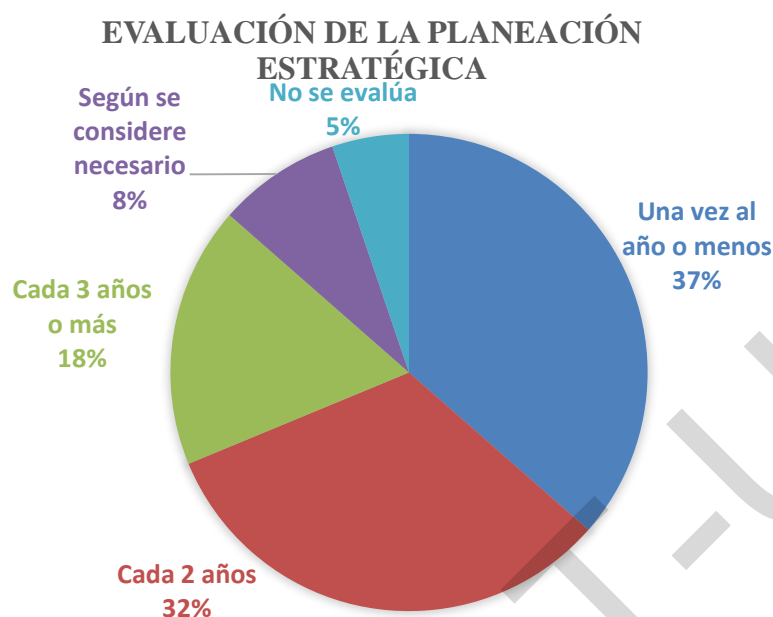
Gráfico 8. Horizonte temporal al que se realiza la planeación estratégica



Fuente: Elaboración Propia

Es importante recalcar que según autores expertos del tema de administración afirman que la planeación estratégica se debe hacer cada 3 o 5 años y que una planeación a menos de 1 año es operativa. Por lo cual en este gráfico se observa que la mayoría planea estratégicamente a 3 años (37%).

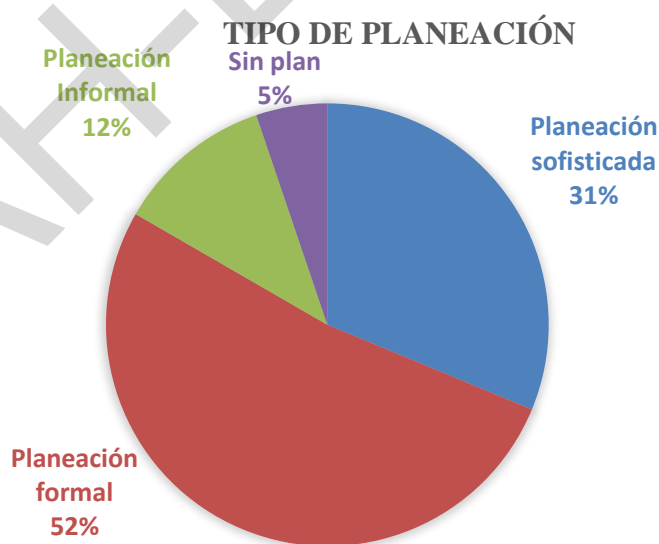
Gráfico 9. Horizonte temporal de evaluación de la planeación estratégica



Fuente: Elaboración Propia

Según los estudiosos en materia administrativa es recomendable dar seguimiento y evaluación a la planeación, en este caso se observa que el 69% evalúa la planeación estratégica realizada en un tiempo considerable adecuado. Mientras un 5% no evalúa, mismo porcentaje que no realiza planeación según el gráfico 8.

Gráfico 10. Tipo de planeación estratégica



Fuente: Elaboración Propia

Se observa que el tipo de planeación estratégica realizada por la mayoría de PYME's es forma, es decir que cuenta con la planeación estratégica por escrito pero carece de algunos elementos.

## 7.2. Análisis de los resultados a la luz de las hipótesis

### 7.2.1. Prueba de hipótesis

#### **A. Efecto de la planeación estratégica en la competitividad empresarial de las PYME's de la ciudad de El Paraíso, El Paraíso.**

**Hi:** Existe un efecto de la planeación estratégica en la competitividad empresarial de las PYME's de la ciudad de El Paraíso, El Paraíso. ( $R^2 \neq 0$ ).

**Ho:** No existe un efecto de la planeación estratégica en la competitividad empresarial de las PYME's de la ciudad de El Paraíso, El Paraíso ( $R^2 = 0$ ).

Los datos de la Tabla No. 15 muestran un coeficiente de determinación de 0.344, lo que permite inferir que la planeación estratégica explica en un 34.4% en la competitividad empresarial de las PYME's de la ciudad de El Paraíso, El Paraíso.

Tabla 15. Influencia de la Planeación Estratégica en la Competitividad empresarial

<b>Resumen del modelo</b>				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.587 <sup>a</sup>	.344	.338	.47790

a. Variables predictoras: (Constante), Planificación\_Estratégica

Fuente: Elaboración propia a través de SPSS v21.

Así mismo los datos de la tabla No. 6 respaldan dicha influencia, en ella se observa un valor  $p$  igual a  $0.000 < \alpha: 0.05$ . Se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 16. Rechazo de hipótesis nula de la relación de planeación estratégica y competitividad empresarial

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11.282	1	11.282	49.398	.000 <sup>b</sup>
	Residual	21.469	94	.228		
	Total	32.751	95			

a. Variable dependiente: CE, Competitividad Empresarial

b. Variables predictoras: (Constante), PE, Planeación Estratégica

Fuente: Elaboración propia a través de SPSS v21

### 7.3. Análisis de los resultados a la luz del marco teórico

En el capítulo II de esta investigación, se plasmó la evidencia teórica sobre los estudios que se han elaborado enfocados en las variables planeación estratégica y competitividad empresarial.

La presente investigación determinó que la planeación estratégica explica en un 34.4% a la competitividad empresarial, específicamente en la zona geográfica de la ciudad de El Paraíso, departamento de El Paraíso, Honduras; analizando las pequeñas y medianas empresas PYME's.

La correlación determinada en esta investigación es congruente con el estudio de Estrada (2010), el cual obtuvo como resultado un coeficiente de determinación ( $R^2$ ) de 31.9% mediante una regresión lineal múltiple entre las variables Planeación Estratégica y Rendimiento. Aunque la segunda variable no es precisamente competitividad empresarial es obvio la similitud que existe entre el rendimiento y la competitividad de una empresa.

Lyles et al. (1993), es su artículo "Formalized planning in small business: increasing strategic choices" y Berry (1998) en su artículo "Strategic planning in small high tech companies" encontraron que las empresas que planean experimentan un mayor crecimiento que las empresas que no realizan planeación.

Otros estudios como el de Kraus, Harms y Schwarz, (2006) y Glaister et al., 2008 encontraron que las PYME's que planean minuciosamente tienen un rendimiento mayor comparados con aquellas que tienen procesos de planeación menos rigurosos.

## CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones de la investigación, incluyendo inferencias obtenidas de la revisión de la literatura que sirve de soporte para esta investigación y de igual forma conclusiones basadas en datos estadísticos obtenidos del procesamiento de los datos.

### Conclusiones cuantitativas

Para la medición de los resultados, han sido utilizadas medidas que anteriormente se usaron para otras investigaciones, dichas medidas poseen una cuota de subjetividad, principalmente debido a que la información obtenida es producto de la percepción de los encargados de dirigir las empresas consultadas. A continuación se muestran las conclusiones partiendo del análisis de los datos cuantitativos, es decir, del procesamiento de los datos utilizando técnicas y métodos estadísticos.

- a. El 83.3% de las PYME's de la ciudad de El Paraíso, departamento de El Paraíso, Honduras, realizan una planeación adecuada. Lo anterior se concluye ya que dentro del concepto de planeación sofisticada se encuentran concentradas el 31.3% mientras que el 52.1% realizan una planeación formal. Tanto la planeación sofisticada como planeación formal pueden ser consideradas como una planeación adecuada. A continuación se muestra la tabla de frecuencias.

Tabla 17. Tipo\_Planeación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Planeación sofisticada	30	31.3	31.3	31.3
Planeación formal	50	52.1	52.1	83.3
Planeación Informal	11	11.5	11.5	94.8
Sin plan	5	5.2	5.2	100.0
Total	96	100.0	100.0	

Fuente: SPSS v.21

- b. Las PYME's de la ciudad de El Paraíso, departamento de El Paraíso, Honduras, presenta un nivel de competitividad de 78%, ya que mediante el análisis de la media correspondiente a la variable competitividad empresarial, se determinó en un 3.90 lo que mediante una escala de Likert sobre el cual se diseñó el instrumento, indica el porcentaje antes mencionado. A continuación se muestra la tabla que expresa los datos estadísticos descriptivos.



Tabla 18. Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
CE	96	2.40	4.93	3.9007	.58715
N válido (según lista)	96				

Fuente: SPSS v.21

- c. La Planeación Estratégica en las PYME's de la ciudad de El Paraíso, departamento de El Paraíso, Honduras, tiene un efecto positivo sobre la competitividad empresarial. Se determinó una correlación ( $R^2$ ) entre las dos variables de un 0.344 y un  $R^2$  ajustado de 0.338, lo que indica que la Competitividad Empresarial de estas PYME's está explicada en un 34.4% por la Planeación Estratégica. Lo anterior, es congruente con estudios como el de Herter (1995), Forehand y Sheshunoff (2003) o el de Bárcenas (2010). Con el porcentaje de explicación obtenido y tomando en cuenta sus dimensiones, es muy importante que las empresas se ocupen siempre por planear estratégicamente, es decir, a largo plazo y buscando tener ventaja competitiva en el mercado en el que se desarrollan.
- d. Existe evidencia empírica del efecto que posee la planeación estratégica sobre la competitividad empresarial en un 34.4%, es pertinente concluir que existen otros factores que influyen en la competitividad empresarial, es decir, un 65.6% de la competitividad empresarial es explicado mediante otros factores, lo cual podría motivar otras líneas futuras de investigación.
- e. Se identificó que en las PYME's que cuentan con una planeación adecuada (Sofisticada o Formal) más del 50% corresponden a PYME's en las cuales los gerentes cursaron estudios a nivel universitario (Pregrado o Postgrado) como se observa en la tabla 19.

Tabla 19. Comparación entre escolaridad y tipo de planeación

Escolaridad_gerente	Tipo_planeación			
	Planeación sofisticada	Planeación formal	Planeación Informal	Sin plan
Primaria	5	10	5	0
Secundaria	9	15	2	2
<b>Universidad</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	3	2
<b>Grado superior</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	1	1

- f. Se consultó a los gerentes la importancia que otorgaban a realizar una Planeación Estratégica, por consiguiente es lógico pensar que al no considerar importante esta planeación, sencillamente no la realizan. A continuación se muestra que efectivamente los gerentes que no consideran importante planear estratégicamente, sencillamente no lo hacen.

Tabla 20. Comparación entre las percepción de Gerentes y el Tipo de Planeación

Considera importante la planeación estratégica para el éxito de su empresa	Tipo_Planeación			
	Planeación sofisticada	Planeación formal	Planeación Informal	Sin plan
<b>1 Total Desacuerdo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
2	1	2	3	1
3	1	2	0	1
4	9	18	7	0
<b>5 Total Acuerdo</b>	<b>19</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

- g. Se observa una relación entre los años de funcionamiento de las PYME's y el tipo de planeación que poseen, lo anterior debido a que la mayor cantidad de PYME's con una planeación adecuada (Sofisticada y formal) son las que tienen más de 5 años de funcionamiento como se muestra a continuación:

Tabla 21. Comparación entre Años de Funcionamiento y Tipo de Planeación

Años funcionamiento	Tipo_planeacion			
	Planeación sofisticada	Planeación formal	Planeación Informal	Sin plan
Menos de 1 año	6	7	3	2
De 1 a 3 años	10	12	1	1
De 3 a 5 años	4	12	3	0
<b>Más de 5 años</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

- h. Del total de PYME's que planean adecuadamente, un porcentaje significativo (39%) pertenece a las PYME's en las cuales sus gerentes poseen más de 5 años de experiencia, lo que evidencia una relación entre las dos variables en cuestión, como se muestra a continuación:

Tabla 22. Comparación entre Experiencia del Gerente y Tipo de Planeación

Experiencia_Gerente	Tipo_planeación			Sin plan
	Planeación sofisticada	Planeación formal	Planeación Informal	
Menos de 1 año	3	11	1	0
De 1 a 3 años	3	9	4	1
De 3 a 5 años	5	18	1	0
<b>Más de 5 años</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	5	4

- i. De las PYME's que cuentan con una planeación adecuada (Sofisticada y formal), la mayoría son de tipo familiar, con lo cual se contraponen a la convencional idea que las PYME's familiares son de corte artesanal y no cuentan con una planeación estratégica adecuada.

Tabla 23 Comparación entre Tipo de Empresa y Tipo de Planeación

Tipo_planeación	Tipo_Empresa	
	Familiar	No Familiar
<b>Planeación sofisticada</b>	<b>16</b>	14
<b>Planeación formal</b>	<b>33</b>	17
Planeación Informal	5	6
Sin plan	1	4

- j. En relación al rubro, las PYME's de la ciudad de El Paraíso que cuentan con una planeación adecuada (Sofisticada o Formal) en su mayoría son las que pertenecen al sector Comercial, lo cual es normal teniendo en cuenta que de las PYME's consultadas, el 76% son Comerciales.

Tabla 24 Comparación entre Sector y Tipo de Planeación

Sector	Tipo_planeacion			Sin plan
	Planeación sofisticada	Planeación formal	Planeación Informal	
<b>Comercial</b>	<b>21</b>	<b>39</b>	9	4
Producción	5	10	2	0
Servicio	4	1	0	1

- k. Administrativamente se considera necesario evaluar el plan estratégico de forma constante, para evaluar los avances del mismo, y se debe hacer mínimo anualmente, en relación a este aspecto, se encontró que existen PYME's que aunque si realizan Planeación Estratégica, no la evalúan adecuadamente en relación al tiempo

Tabla 25. Comparación entre Evaluación de la Planeación Estratégica y Tipo de Planeación

Evaluacion_PE	Tipo_planeacion			
	Planeación sofisticada	Planeación formal	Planeación Informal	Sin plan
Una vez al año o menos	12	22	1	0
<b>Cada 2 años</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	6	0
<b>Cada 3 años o más</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	4	0
<b>Según se considere necesario</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	0	0
No se evalúa	0	0	0	5

- l. Es indispensable poseer información financiera para cumplir con un plan estratégico, debido a que se plasman indicadores que se pretenden alcanzar. Se consultó a las PYME's si utilizaban diferentes herramientas para la gestión contable-financiera y se identificó la mayoría de las que Planean adecuadamente utilizan este tipo de herramientas.

Tabla 26. Comparación de herramientas contable-financiera y Planeación Estratégica

Utilizan herramientas de gestión contable y financiera (presupuestos, análisis económico y financiero, sistemas de información gerencial, etc).	Tipo_planeacion			
	Planeación sofisticada	Planeación formal	Planeación Informal	Sin plan
1 Nunca	0	1	1	0
2	2	1	0	1
3	1	1	2	0
<b>4</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	5	2
<b>5 Siempre</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	3	2

- m. Se observa una relación entre el uso del análisis FODA que realizan las distintas PYME's con la Planeación Estratégica; Se evidencia que las PYME's que realizan Planeación Sofisticada y Formal, también hacen uso del análisis FODA lo cual complementa muy bien este proceso administrativo.

Tabla 27. Comparación entre Uso del Análisis FODA y la Planeación Estratégica

Utiliza Análisis FODA	Tipo_planeacion			
	Planeación sofisticada	Planeación formal	Planeación Informal	Sin plan
1 No se utiliza	0	0	1	0
2	0	2	2	0
3	2	2	1	0
4	2	15	4	3
5 Con mucha frecuencia	26	31	3	2

## Conclusiones Cualitativas

En este apartado se plasman las inferencias obtenidas de diversos aspectos cualitativos como ser, la revisión de la literatura, la cual se aborda en el Capítulo II de este documento; asimismo se muestran diversas conclusiones formuladas tomando en cuenta el conocimiento del investigador sobre el contexto en el cual se desarrollan las PYME's de la ciudad de El Paraíso, en donde dicho contexto posee variables o fenómenos cualitativos que afectan en cierta manera el comportamiento de las variables en estudio y que al incluir estos fenómenos da paso a una mayor amplitud en la comprensión de la investigación.

- a. Las PYME's que cuentan con una planeación estratégica en la cual se incluye como factor preponderante al cliente y su satisfacción, son las que se observan con un mayor posicionamiento en el mercado y con un mayor movimiento de sus ventas. De forma distinta ocurre con las PYME's que no incluyen esta labor en su planeación.
- b. La experiencia del dueño o gerente es factor relevante en la consolidación de una PYME en la ciudad de El Paraíso. Los negocios que presentan mayor cantidad de clientes y por consiguiente más sólidos, son aquellos en donde sus dirigentes poseen mayor experiencia, ya sea en la misma PYME o que anteriormente laboraron para una distinta. A lo anterior, es importante agregar que estas personas con experiencia, no en todos los casos cursaron estudios universitarios o superiores, existen muchos casos en donde los años al frente de un determinado negocio, les ha permitido obtener conocimientos empíricos, pero eficaces para el manejo de la PYME.
- c. En los últimos años, la ciudad de El Paraíso ha crecido en materia económica, infraestructura y lógicamente en su población. Lo anterior hace que el progreso sea evidente para El Paraíso y ha generado un elemento importante para toda la ciudad y es la inclusión académica, la cual ha tenido un aumento proporcional principalmente en el nivel universitario, esto ocasiona que sean más las personas que dejan de viajar a estudiar a las principales ciudades del país para estudiar carreras de pregrado y postgrado (lo que anteriormente provocaba una "fuga local de cerebros" ya que estas personas terminaban radicando de forma definitiva en ciudades como Tegucigalpa). Actualmente se cuenta con acceso a cuatro universidades en el ámbito local. Todo lo anterior repercute en las PYME's principalmente si resaltamos que más de la mitad de éstas son familiares. Existen muchas PYME's donde los dueños tienen familiares (principalmente hijos) que les colaboran en la dirección de las

mismas y éstos cuentan con carreras universitarias afines ya sean pregrados y hasta postgrados, lo que provoca una mejor dirección para las PYME's mediante la implementación de conocimientos técnicos.

- d. El rubro de las PYME's que más ha avanzado en materia de planeación en los últimos tres años, ha sido el farmacéutico. Las farmacias (exclusivamente las fundadas en la ciudad) han mejorado diversos aspectos inherentes a los negocios, como el marketing (en temas de promociones), procesos tecnológicos (puntos de venta automatizado o el POS para tarjetas de banda magnética) y también está la planeación, , etc. lo anterior en vista de una latente amenaza, como lo es la inclusión en la región, de diversas cadenas de farmacias que operan en todo el país y que cuentan con mayor experiencia empresarial por tratarse de grandes empresas.
- e. Los beneficios de café, son los que en su mayoría no presentan una planeación estratégica o cuentan con una planeación informal, aunque colectivamente tienen una antigüedad considerable. Lo anterior ratifica que en este rubro, las PYME's son competitivas principalmente por la intermediación como su principal actividad, lo que provoca que sean un oligopolio muy sólido y muy bien organizado y puedan manejar precios u obstruir la entrada para nuevos negocios de este rubro; lo anterior explica, por qué sin una planeación estratégica adecuada, puedan ser competitivos o puedan operar en el mercado durante mucho tiempo.
- f. En su mayoría los negocios con menor antigüedad, son los que tienen mayor tecnología incluida en sus negocios y por consiguiente en su planeación, como ser, POS, puntos de venta automatizados, cámaras de seguridad con conectividad a Smartphone, wi-fi, entre otros. Lo anterior puede explicarse por dos factores, el emprendimiento y la era tecnológica; el primero es un tema de la actualidad, impulsado por universidades, ONG's y hasta el Gobierno, que se han encargado de fomentar la iniciativa en las personas para crear sus propias empresas. El segundo, ya que nos encontramos en una era tecnológica y con cambios sumamente rápidos en aspectos de comunicación y procesamiento de información. La juventud y la tecnología van de la mano, caso contrario a personas que no crecieron con estos elementos y por lo tanto les cuesta un poco incluir en sus negocios, por eso es que en la ciudad de El Paraíso, muchas PYME's dirigidas por personas mayores y con un gran recorrido empresarial, todavía no adoptan estos factores tecnológicos.
- g. Las PYME's que cuentan con una planeación estratégica debidamente documentada, generalmente tienen otros aspectos administrativos bien definidos, como por

ejemplo, los procesos o el control interno. Estas PYME's muestran un mayor nivel de organización, no de un orden jerárquico, sino de orden operacional, es decir, orden al atender los clientes, manejo de inventarios, ambiente agradable, etc. En el caso de las PYME's que carecen completamente de planeación estratégica, se observa únicamente una dirección limitada a la subsistencia, poco orden en distintos aspectos y se observa menor afluencia de clientes.

- h. Esta investigación permite ratificar que la competitividad empresarial, puede medirse a través de la teoría de los recursos y las capacidades, específicamente de un enfoque sustentado en esta teoría y es el enfoque basado en el capital intelectual y las capacidades, lo anterior se infiere partiendo del análisis estadísticos que muestra una relación fuerte entre la variable planeación estratégica y la competitividad midiendo esta última a través de las capacidades gerenciales y operacionales.
- i. La revisión bibliográfica sobre la competitividad empresarial, mostró que tanto los recursos como las capacidades son importantes para generar ventaja competitiva a la empresa, pero es la complementariedad lo que permite ciertamente mantener cualquier empresa en una posición ideal dentro del mercado. Desde Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Grant, 1991; Barney (1991), Hasta Reed y colaboradores en su trabajo del 2006 convergen en esta conclusión.

## GLOSARIO

**Análisis FODA:** El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Benchmarking:** el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

**Competitividad Empresarial:** Es la capacidad de la empresa para competir en su sector, entendida como posición actual frente a los competidores y como capacidad para sostener su posición en forma duradera (Pérez Moya, 1997).

**Competitividad:** La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

**Efectividad:** Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consistente en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados.

**Eficacia:** Grado de optimización en que una persona, organización, programa, proyecto, actividad o función logra los objetivos previstos en sus políticas, las metas operativas establecidas y otros logros esperados.

**Eficiencia:** Logro de los objetivos y metas con el mínimo de los recursos, y tiempo. Es el resultado del mejor aprovechamiento de los recursos utilizados para la realización de las actividades que se prevén a fin del cumplimiento de una meta o acción determinadas.

**Estrategia:** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

**Institución:** cuerpos normativos, jurídicos y culturales, conformados por un conjunto de ideas, creencias, valores y reglas que condicionan las formas de intercambio social.



**Lineamiento Estratégico y Objetivo Estratégico:** Son los lineamientos y objetivos definidos en el proceso de planeación estratégica, de los cuales se deriva la meta de gestión bajo consideración. Se debe indicar los códigos del lineamiento y del objetivo correspondiente.

**Misión:** Es una declaración respecto al compromiso con los objetivos principales de una organización, discutidos y aceptados previamente por todos sus participantes. Por lo general, se espera que todo y cualquier miembro de la organización, desde el nivel elemental hasta el ejecutivo principal, pueda expresar con sus palabras la misión, la visión y los valores de la misma.

**Organización:** sistema social conformado por individuos y grupos de individuos, que dotados de recursos y dentro de un determinado contexto, desarrolla regularmente un conjunto de tareas orientadas por valores comunes hacia la obtención de un determinado fin.

**Planeación Estratégica:** Un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo (Steiner, 1979)

**Planificación Estratégica-Gestión Estratégica:** Conduce el proceso dentro de una cuidadosa consideración de la realidad interna y externa de la organización. Maneja, así, la flexibilidad y el ajuste continuo, al mismo tiempo que se preocupa por el desarrollo de una Misión, de una Visión y de Valores, con la participación de la totalidad de los miembros de la organización.

**Stakeholders, partes interesadas/ grupos de interés:** Persona, comunidad u organización afectada por las operaciones de una empresa o que influye en dichas operaciones. Las partes interesadas pueden ser internas (empleados) o externas (consumidores, los proveedores o la comunidad local).

## BIBLIOGRAFÍA

- (CID)/Gallup. (2002). *Estudio de Micro y Pequeña Empresa no Agrícola ne Honduras MYPE´s 2000*. Ediciones ZAS.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Ansoff, I. (1965). *Estrategia Corporativa*. New York: McGraw Hill,.
- Armstrong, J. (1982). The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research. *Strategic Management Journal*, 3(3), 197-211.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA). (2010). *Asociación Española de Contabilidad y Administración*. Obtenido de <http://www.aeca.es/pub/documentos/po4.htm>.
- Bárceñas, R. (2010). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME: EVIDENCIA EMPÍRICA EN EMPRESAS MEXICANAS. Santander.
- Barney, J. (1986). *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? . *Academy of Management Review*, 41-56.
- Bateman, S., & y Snell, S. (2005). *Administración una ventaja competitiva*. (4ta ed.). México: McGraw Hill.
- BCIE. (2010). *BCIE NEGOCIOS VERDES*. Recuperado el junio de 2013, de [http://www.bcienegociosverdes.com/Almacenamiento/Biblioteca/275/Estudio\\_mipymes\\_CA\\_final.pdf](http://www.bcienegociosverdes.com/Almacenamiento/Biblioteca/275/Estudio_mipymes_CA_final.pdf)
- Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long Range Planning*, 3, 455-466.
- Bontis, N. (1996). *There is a price on your head: managing intellectual capital strategically*”, *Business Quaterly*, verano,.
- Bracker, J., & Pearson, P. (1986). Planning and Financial Performance of Small Mature Firms. *Strategic Management Journal*, 7(6), 503-522.
- Bresser, R., & Bishop, R. (1983). Dysfunctional Effects of Formal Planning:Two Theoretical Explanations. *Academy of Management Review*, 8(4), 588-599.
- Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual. El Principal Activo de las Empresas del Tercer Milenio*. Barcelona.: Paidós Ibérica.

- Bueno, E., & Morcillo, P. (1993). Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial: Un modelo de análisis. En E. Bueno, & P. Morcillo, *Anales de Economía y Administración de Empresas* (págs. 29-47).
- Castañeda, L. (1994). *Como destruir una empresa en 12 meses .....o antes*. Ediciones Poder.
- Castro, M. (2000). *Diagnóstico y propuestas para el mejoramiento de los procesos de logística y aduana en la región de CA y Panamá*. Recuperado el Junio de 2013, de [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/38293/Propuestas\\_mejoramiento\\_aduanas\\_Centroamerica\\_Panama\\_W\\_301.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/38293/Propuestas_mejoramiento_aduanas_Centroamerica_Panama_W_301.pdf)
- Chandler, A. (1990). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass, Belknap Press.
- Collis, D. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Coltman, M. M. (1987). *Principios y práctica de gestión financiera*. Deusto .
- COVELO, F. (2000). *Estudio MYPES*.
- Cruz, S. (2001). Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo: una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos.
- Cuervo, A. (1993). *El papel de la empresa en la competitividad*.
- Davies, A., & Brady, T. (2000). *Organisational capabilities and learning in complex product systems: Towards repeatable solutions*. *Research Policy*.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Dissemination and Main Trends*, 1.504-1.511.
- Espirálica. (2013). *Diagnóstico Sectorial de la MIPYME no Agrícola en Honduras*.
- Estrada, R. (2011). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO: ESTUDIO EMPÍRICO EN EMPRESAS ESPAÑOLAS.
- Euroforum, E. (1998). Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect”, European Learning Firms. *Journal of Intellectual Capita*, 5, 629-647.
- Forehand, G., & Sheshunoff, A. (2003). “Worth the Effort: Strategic Planning for Superior Bank Performance. *Kentucky Banker Magazine*(914), 13-14.
- Glaister, K., Dincer, O., Tatoglu, E., Demirbag, M., & Zaim, S. (2008). A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country” . *Management Decision*., 46(3), 365-391.
- González, M. P. (2005). *Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES*. Nuevo León.

- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. 114-135.
- Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica. Concepto, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Guerrero, L. (2002). *Diagnóstico de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Honduras*. Ediciones Zas.
- Hernández. (2008). *Ventaja competitiva. Creatividad para tu negocio, Pyme Adminístrate Hoy*.
- Hernández, F. B. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, (15), 63-84.
- Herter, G. (1995). Business planning boosts your chances. *Accounting Technology*, 11(4), 20-26.
- Hooley, G., & Fahy, J. (1999). Marketing Capabilities and firm performance: A hierarchical model. *Journal of Market Focused Management*, 259-278.
- Jiménez, L. (2014). Las capacidades organizacionales y el capital intelectual como factores explicativos de la competitividad empresarial, basados en la teoría de los recursos y las capacidades, en la industria maquiladora de la región de Valle de Sula, Honduras. San Pedro Sula.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1996). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Kerkhoff, F. (2003). Competitividad de MIPYME en Honduras. En CEPAL, *Competitividad de las MIPYME en Centroamérica* (págs. 2-62). Obtenido de <http://www.eclac.org/>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capacities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3, 383-397.
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. (2006). Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344.
- La Tribuna. (2011). Unas 950, 000 Mipymes operan en Honduras. Tegucigalpa.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building an –Sustaining*.
- López, J. (1996). Los Recursos Intangibles en la Competitividad de las Empresas: Un análisis desde la Teoría de los Recursos. *Economía Industrial*, 25-35.
- Lyles, M. B. (1993). Formalized planning in small business: increasing strategic choices. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 38-50.

- Lyles, M., Baird, I., Orris, J., & Kuratko, D. (1993). Formalized planning in small business: increasing strategic choices. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 38-50.
- Martínez, M. C. (2008). *Incidencia de la planificación en la competitividad de la pequeña industria de Ambato*. TESIS, Universidad Técnica de Ambato, Ambato Ecuador.
- Menguzzato, M., & Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*.
- Meredith, G., Nelson, R., & Nec, P. (1986). *Lo que todo pequeño empresario debe saber*. Oficina Internacional del Trabajo.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York.
- Navajas, F., & Villacorta, O. (2012). La Sombra del Trabajo: Liquidaciones, Quiebras y Reorganizaciones de Microfinancieras. *mbs*, 53-66.
- Nelson, R. (1991). Why Do Firms Differ, and How Does it Matter. *Strategic Management Journal*(12), 61-74.
- Nonaka, I., & Takeuchi, N. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Madrid.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York.
- Peteraf. (1993). The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 3, 179-191.
- Porter. (november-december de 1996). "What is Strategy?". *Harvard Business Review*, 62-78.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- Powell, T. (1992). Strategic Planning as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 13(7), 551-558.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Recursos para Pymes. (2007). *Por qué muchas empresas fracasan*.
- Reed, K., Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm. *Journal of Management Studies*, 4(43), 867-894.
- Reta, M. (2008). *Políticas para la Competitividad. México Pyme Hoy*. México.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson.

- Robinson, R., Pearce, J., Vozikis, G., & Mescon, T. (1984). The Relationship Between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance. *Journal of Small Business Management*, 22(2), 45-52.
- Salazar, A. L. (2011). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. Redalyc.
- Sánchez, R. (2010). *Microfinanzas en Honduras*.
- Secretaría de Industria y Comercio. (s.f.). *Secretaría de Industria y Comercio de Honduras*. Recuperado el 2013, de <http://www.sic.gob.hn/>
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2005). *Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global*. México.
- Steiner, G. (1979). *Strategic Planning: What every manager must know*. New York: Free Press.
- Stewart, T. A. (1991). Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset. *Fortune*. 3, 44-60.
- Suárez, J., & Ibarra, S. (2002). Anales de estudios económicos y empresariales. *La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial*, 63-89.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Schuen. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-534.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2003). *Administración estratégica (13ª ed.* México: Mc Graw Hill.
- Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. *Strategic*.
- Yusuf, A., & Saffu, K. (2005). Planning and Performance of Small and Medium Enterprise Operators in a Country in Transition. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 480-497.
- Zamorano, E. (1997). *Las causas del fracaso de las empresas*.

## **ANEXOS**

A continuación se presentan los documentos que enriquecen el presente trabajo, como por ejemplo el instrumento aplicado, constancias, etc.

**ANEXO No. 1**

POSFACE-001



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
POSTGRADO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**APROBACIÓN DE TEMA DE TESIS**

*Tegucigalpa M.D.C., Ciudad Universitaria, 12 de noviembre de 2014*

El (La) Estudiante:

<b>No. Cuenta</b>	<b>Nombres y apellidos completos</b>
<b>MAE-104115</b>	<b>LUIS ARTURO DUARTE MONTOYA</b>

De la carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS, en el grado de Maestría solicita formalmente la aprobación del Tema de Investigación titulado:

**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU EFECTO EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE EL PARAÍSO, EL PARAÍSO”**

El Asesor Metodológico es: DRA DORAYDEE CASTELLÓN DE RÍOS, quien revisó el tema y dictaminó favorablemente.

El Asesor Técnico es: MÁSTER DANI OVED OCHOA CERVANTEZ, quien revisó el tema y dictaminó favorablemente.

---

**Dra. Doraydee Castellón de Ríos**
**Firma Asesor Metodológico**


---

**Dr. Dani Oved Ochoa Cervantez**
**Firma Asesor Técnico**


---

**DR. JORGE ABRAHAM ARITA LEÓN**
**Coordinador General POSFACE**





## ANEXO No. 2

POSFACE- 002

### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

### APROBACIÓN Y REMISIÓN DE TESIS

*Tegucigalpa, M.D.C., Ciudad Universitaria, 28 de Noviembre de 2014*

El documento de la Tesis Titulado:

**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU EFECTO EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE EL PARAÍSO, EL PARAÍSO”**

Que presenta la Estudiante:

N. de Cuenta	Nombres y apellidos completos
MAE-104115	LUIS ARTURO DUARTE MONTOYA

Para optar al Grado Académico de Máster EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS, reúne los requerimientos establecidos por las Normas Académicas de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y puede ser realizado el Examen de Adecuación.

Atentamente,

Nombre Asesor Metodológico

DRA. DORAYDEE CASTELLÓN DE RÍOS

Nombre Asesor Técnico

DR. DANI OVIED OCHOA CERVANTEZ

\_\_\_\_\_  
DRA. DORAYDEE CASTELLÓN DE RÍOS

\_\_\_\_\_  
DR. DANI OVIED OCHOA CERVANTEZ

## ANEXO No. 3. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario forma parte de un estudio acerca del efecto que tiene la planeación estratégica en la competitividad empresarial, en las Pymes de la Ciudad del Paraíso, El Paraíso

Es muy importante que usted conteste de manera sincera, precisa y complete todas las afirmaciones que a continuación se le formulan. No hay respuestas buenas ni malas. Su colaboración será decisiva para los propósitos del estudio.

Se garantiza que sus respuestas serán manejadas en forma confidencial, por lo que no se requiere que escriba su nombre.

### I. PRIMERA PARTE

**Encierre en un círculo la respuesta que corresponda a la realidad de la empresa que dirige**

**1. Género:**

- a. Masculino                      b. Femenino

**2. Usted tiene entre:**

- a. 25-30 años                      b. 31-35 años                      c. Mayor a 35 años

**3. Años de funcionamiento de la empresa**

- a. Menos de 1 año    b. De 1 a 3 años    c. De 3 a 5 años    d. Más de 5 años

**4. La empresa es de tipo familiar**

- a. Si                                      b. No

**5. Indique el sector al que pertenece**

- a. Comercial                      b. Producción                      c. Servicio

**6. Años de experiencia en el rubro por parte del gerente o administrador**

- a. Menos de 1 año    b. De 1 a 3 años    c. De 3 a 5 años    d. Más de 5 años

**7. Nivel de escolaridad del gerente o administrador**

- a. Primaria                      b. Secundaria                      c. Universidad                      d. Grado superior

**8. Indique el horizonte temporal en el que realiza planeación estratégica**

- a. una vez al año o menos    b. cada dos años    c. cada tres años o más  
d. según considere necesario    e. no se prepara

**9. Con qué frecuencia evalúa y realiza seguimiento a la aplicación de la planeación estratégica**

- a. una vez al año o menos    b. cada dos años    c. cada tres años o más  
d. según considere necesario    e. no se evalúa

### 10. Qué tipo de planeación se lleva a cabo en la empresa

<b>1. Planeación sofisticada:</b> se encuentra por escrito y cuenta con todos los elementos de un plan (Misión, visión y objetivos; Análisis FODA; Estrategias; Control estratégico).	
<b>2. Planeación formal:</b> cuentan con un plan por escrito pero carece de uno o más elementos relativos al plan estratégico.	
<b>3. Planeación informal:</b> el director comparte con sus miembros la estrategia de la empresa pero no se encuentra por escrito.	
<b>4. Sin plan</b>	

## II. SEGUNDA PARTE

- i. Lea detenidamente las proposiciones de la siguiente página, por favor contestar cada ítem rellenando en círculo (●), con una marca de verificación (✓) o bien marcando con una X en la casilla que mejor indique su elección, conforme a la siguiente escala de posibles respuestas:  
 (5) Totalmente de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Indeciso, (2) En desacuerdo, (1) Totalmente en desacuerdo.

Aspecto	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
	1	2	3	4	5
11. Dentro de su empresa se realiza un proceso de planeación estratégica completo (Análisis situacional, Elaboración y evaluación de planes alternativos, Selección del plan, Implementación del plan seleccionado y Monitoreo y control)					
12. Su empresa cuenta con visión, misión, objetivos institucionales y valores corporativos bien definidos y debidamente documentados					
13. En su empresa se desarrollan e implementan estrategias con un análisis previo de los recursos y tiempo disponible.					
14. Considera importante la planeación estratégica para el éxito de su empresa					
15. Considera importante la planeación estratégica para la toma de decisiones					
16. Considera importante la planeación estratégica para efectos de control interno					
17. Considera importante la planeación estratégica por requerimiento de organismos externos (ejemplo: financiamiento)					
18. Considera importante la planeación para disminuir la incertidumbre del ambiente externo					
19. En su empresa se utilizan herramientas de gestión contable y financiera (presupuestos, análisis económico y financiero, sistemas de información gerencial, etc.).					

ii. Indique con qué frecuencia utiliza las siguientes técnicas o herramientas estratégicas

Aspecto	No se utiliza			Mucha frecuencia	
	1	2	3	4	5
20. Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)					
21. Análisis financiero de la competencia					
22. Análisis financiero de su empresa (razones simples y estándar, método de aumentos y disminuciones, tendencias, presupuestos)					
23. Análisis de razones financieras (liquidez, endeudamiento, rotación, productividad, rentabilidad, etc.)					
24. Análisis de la cultura organizacional					
25. Herramientas del Benchmarking					
26. Análisis de recursos humanos					

iii. En qué nivel considera que los siguientes factores desalientan o impiden la planeación:

Aspecto	Total desacuerdo			Total Acuerdo	
	1	2	3	4	5
27. Falta de tiempo					
28. Falta de experiencia					
29. Eficiente conocimiento de los procesos de planeación					
30. Resistencia a compartir ideas estratégicas con los empleados y otros					
31. Turbulencia del ambiente externo					
32. Tamaño de la empresa					
33. Tipo de Industria					
34. Ciclo de vida de la empresa (inicio, desarrollo, madurez)					
35. Carencia de un equipo de dirección para reflexionar la estrategia					

iv. Indique el ítem que corresponda a la realidad de la empresa que dirige

Indicador de la variable	Total desacuerdo			Total Acuerdo	
	1	2	3	4	5
36. El control que actualmente tengo sobre el flujo de efectivo de mi empresa me genera ventaja competitiva					
37. Actualmente, la relación que mantengo con mis clientes me proporcionan ventaja competitiva					
38. El entrenamiento que en la actualidad doy a mis empleados genera a mi empresa una ventaja sobre mis competidores					
39. El software (sistemas de información) que hoy tengo instalado en mi empresa me brinda una ventaja competitiva					
40. Actualmente, el estilo de dirección que ejerzo en mi empresa me proporciona ventaja sobre mis contrincantes					
41. La comunicación que tiene mi personal para realizar las operaciones laborales me ofrece una ventaja competitiva.					

42. Las utilidades que reporta mi empresa son el resultado de mantener una ventaja sobre mis adversarios					
43. Hoy por hoy, los esquemas de atención a clientes que tengo establecidos me aportan ventaja competitiva					
44. El grado de estudios que tienen mis empleados me proporciona ventaja sobre mis competidores					
45. En la actualidad, la forma en que mi empresa utiliza la <i>Internet</i> genera una ventaja competitiva					
46. El equipo de trabajo que he desarrollado dentro de mi empresa me genera una ventaja sobre mis competidores					
47. La manera en que se realizan las actividades diarias en mi empresa me proporcionan una ventaja competitiva					
48. La manera de definir las metas económicas que quiero alcanzar me brindan una ventaja sobre mis adversarios					
49. Los servicios que hoy en día ofrezco a mis clientes me generan ventaja sobre mis contrincantes					
50. El trabajo que día a día realiza el personal que tengo contratado brinda ventaja competitiva a mi empresa					
51. Hoy por hoy, la página <i>web</i> que he desarrollado para mi empresa me proporciona una ventaja competitiva					
52. Los resultados que obtengo en mi empresa demuestran que poseo una ventaja sobre mis oponentes					
53. Las promociones que mi empresa crea para atraer nuevos clientes me brindan una ventaja competitiva					
54. Conocer cuánto dinero entra y cuánto dinero sale al día en mi empresa me genera ventaja competitiva					
55. Las garantías de servicio que en este momento brindo a mis clientes me dan ventaja ante mis competidores					
56. La respuesta de mis empleados para afrontar dificultades dentro de mi empresa me generan ventaja competitiva					
57. Actualmente, los programas de cómputo especializado que uso dentro de mi empresa me brindan ventaja competitiva					
58. La estrategia que he desarrollado dentro de mi empresa me ha generado una ventaja sobre mis adversarios					
59. La marca que represento me brinda ventaja competitiva					
60. Hoy en día, la manera en cómo analizo la situación financiera de mi empresa me da una ventaja competitiva					
61. En la actualidad, los clientes que estoy atendiendo generan a mi empresa una ventaja competitiva					
62. Actualmente, el personal que está laborando en mi empresa otorga una ventaja sobre mis adversarios					
63. Hoy en día, el conocimiento que el personal tiene sobre nuestros productos me generan una ventaja competitiva sobre mis contrincantes					
64. La políticas de trabajo que he establecido dentro de mi empresa me brindan ventaja competitiva					
65. Los procesos de operación que en mi empresa se realizan cotidianamente me generan ventaja competitiva					