

Cómo citar este artículo:

Flores Huete, M. F. (2021). Desarrollo de un sistema integral de matrices del entorno de marketing para la toma de decisiones y el aporte del crecimiento de la pequeña y mediana empresa (PYMES) en la región de Tegucigalpa, Honduras. *Project, Design and Management*, 3(1), 41-72. doi: 10.35992/pdm.v3i1.615

**DESARROLLO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE MATRICES
DEL ENTORNO DE MARKETING PARA LA TOMA DE
DECISIONES Y EL APOORTE DEL CRECIMIENTO DE LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYMES) EN LA REGIÓN DE
TEGUCIGALPA, HONDURAS**

Mario Fernando Flores Huete

Universidad Nacional Autónoma de Honduras (Honduras)

fernando.flores@unah.edu.hn

Resumen. En Tegucigalpa, Honduras el sector PYMES (Pequeña y Mediana empresas) son un motor económico por su capacidad comprobada de generar empleo y por su aportación a la economía, en general. (INE, 2017). En promedio el 90% está compuesto entre micro y pequeñas empresas y tan solo un 10% de medianas empresas. El objetivo principal fue desarrollar un modelo integrado de matrices estratégicas para las PYMES del Distrito Central, Honduras; que permita incidir en optimizar la toma de decisiones de sus principales indicadores gerenciales. La hipótesis a demostrar fue si un modelo integrado de matrices estratégicas del entorno del Marketing ayuda a la toma de decisiones, y permite el crecimiento organizacional de las PYMES. La investigación fue un alcance descriptivo, con un tipo de investigación no experimental de corte transversal, la variable independiente fue un sistema integrado de matrices estratégicas del entorno del Marketing y la variable dependiente crecimiento o potencialización empresarial en las PYMES. Para el estudio se consideró al universo de 10,000 PYMES en Tegucigalpa, tomando la muestra de 155 empresas seleccionadas mediante la técnica aleatoria simple. Se determinó como las PYMES analizan sus entornos, ya sea el macro entorno y micro entorno, mediante un sistema de 6 matrices estratégicas. El sistema se desarrolló en una empresa donde la implementación de las matrices demostró diferentes estrategias, que, dependiendo de los resultados, puede aportar de manera significativa, en como las PYMES, pueden afrontar su entorno competitivo en todas las áreas y las posibles soluciones tanto a corto, mediano y largo plazo. El trabajo fue realizado para el Doctorado en Proyectos de la Universidad Iberoamericana, con convenio con Funiber.

Palabras clave: Estrategia, matrices estratégicas, entornos, MIPYME

DEVELOPMENT OF A COMPREHENSIVE SYSTEM OF MATRICES OF THE MARKETING ENVIRONMENT FOR DECISION MAKING AND THE CONTRIBUTION OF THE GROWTH OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (PYMES) IN THE REGION OF TEGUCIGALPA, HONDURAS

Abstract. In Tegucigalpa, Honduras, the PYMES sector is an economic engine due to its proven ability to generate employment and for its contribution to the economy, in general. (INE, 2017). On average, 90% is made up of micro and small companies and only 10% of medium-sized companies. The main objective was to develop an integrated model of strategic matrices for the PYMES of the Central District, Honduras; that allows influencing in optimizing the decision-making of its main managerial indicators. The hypothesis to be demonstrated was whether an integrated model of strategic matrices of the Marketing environment helps decision-making, and allows the organizational growth of PYMES. The research was descriptive in scope, with a type of non-experimental cross-sectional research, the independent variable was an integrated model of strategic matrices of the Marketing environment and the dependent variable growth or business potentialization in PYMES. For the study, the universe of 10,000 PYMES in Tegucigalpa was considered, taking the sample of 155 companies selected using the simple random technique. It was determined how PYMES analyze their environments, be it the macro environment and micro environment, through a system of 6 strategic matrices. The system was developed in a company where the implementation of the matrices demonstrated different strategies, which, depending on the results, can contribute significantly, in how SMEs can face their competitive environment in all areas and the possible solutions both to Short, medium and long term. The work was carried out for the Doctorate in Projects of the Universidad Iberoamericana, with an agreement with Funiber.

Keywords: Strategy, strategic matrices, environments, PYMES

Introducción

Las PYMES en Tegucigalpa, Honduras, y en todo el mundo están categorizadas como motores que dinamizan la economía en todos los sentidos, a su vez, por lo menos en Honduras, no se les ha estudiado como debería de ser, a pesar que las grandes empresas en algún momento comenzaron como PYMES, no se le da importancia relativa que deberían tener, lo cierto es que este sector de la infraestructura comercial y productiva, recorren un arduo camino con muchas dificultades por afrontar día a día.

El marketing no es indiferente a esta actividad comercial, sin embargo, por la falta de recursos las MIPYME, operan de manera artesanal o de manera silvestre o dicho de otro modo, sin un sentido profesional o metodológico, sin los estudios y conocimientos necesarios para poder competir de una mejor manera y por ende operar a largo plazo. La capital es la columna vertebral de las economías sumergidas en el país, lo que genera empleo y movimiento de flujos de efectivo, por lo cual cada vez más Tegucigalpa se muestra atractiva a la inversión. Al identificar variables estratégicas de marketing de acuerdo a los diferentes entornos en Honduras, se brindará modelos para generar estrategias con el fin competir y por ende ayudar a generar rentabilidad.

El objetivo del estudio fue desarrollar un modelo integrado de matrices estratégicas para las PYMES del Distrito Central, Honduras, se tomaron como factores los diferentes entornos de marketing, así como otros modelos como ser las 5 fuerzas de Porter, matrices FODA y variables del micro entorno y macro entorno.

Antecedentes

Según el criterio de Barba y Martínez (2006), citado por Guevara, (2016) quienes señalan que el nacimiento de nuevas empresas puede agruparse bajo perspectivas atribuidas al empresario, en función de la importancia de generar relaciones diversas para organizar sus negocios o empresas.

En ese orden para González, (2014) se considera que la génesis de las MIPYME surgió por dos vías: La empresa grande, aquella que tiene una estructura y organización estable y la otra que es de índole familiar y que busca su permanencia en el mercado.

Kerkhoff, (2012) en su estudio Competitividad de las MIPYME en Honduras explica que, a pesar de las diferentes iniciativas de apoyo a las micro, pequeña y medianas empresas de Honduras, es evidente que estos esfuerzos no están claramente vinculados a un marco de políticas de desarrollo del país en general, ni a la competitividad del sector empresarial en particular.

Según Ochoa (2016) existen en Honduras un total de 1,578 empresas medianas que abarcan la producción de alimentos, bebidas y tabaco, textil y confección, madera y muebles, metalmecánica y químicos, caucho y plásticos. Con respecto a la recopilación de información, a pesar de que no se cuenta con suficiente información de partida, existe claridad en las definiciones en lo que compete a las MIPYME en Honduras, tal como se evidencia en las organizaciones que a través de los años han recopilado información con relación a este tema.

Específicamente en estudios realizados en Honduras, uno sobre Competitividad del sector empresarial, Cevallos (2008) citado por Amaya (2015) indica que las Pymes vienen siendo objeto, de manera creciente, de numerosas investigaciones y análisis, tanto en los países industrializados como en los que están en desarrollo. Su progresiva importancia en el proceso de crecimiento económico de los países se debe, fundamentalmente, al empleo que generan en un contexto en donde conviven dos situaciones.

Las MIPYME, según Kerkhoff (2012) cumplen una función fundamental en la subsistencia y desarrollo del país. No obstante, esta situación se ha modificado en el transcurso de las últimas décadas del siglo pasado, pues el sector pasó de representar un mecanismo de supervivencia a la pobreza, a ser un segmento empresarial de combate a la pobreza. Kerkhoff (2012) manifiesta que en las décadas de los setenta y ochenta, no se le asignaba mucha importancia a la formulación de 93 Situación de las MIPYMES en Honduras.

Para Amaya (2015) El pequeño empresario hondureño sigue siendo la base de la economía, más del 70% del empleo generado en el país es producto de las micro, pequeñas y medianas empresas que ya suman -solamente en el tema de transformación- un total de 170,000 organizaciones que aportan más del 30% del PIB del país.

En un estudio publicado por Orueta (2016) de acuerdo a la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, las pequeñas empresas se definen como aquellas que poseen una mejor combinación de factores productivos y posicionamiento comercial, que permitan a la unidad empresarial acumular ciertos márgenes de excedentes, tienen una organización empresarial más definida que las microempresas y mayor formalización en su gestión y registro.

Por otro lado, se presentan autores que han dado su aporte al crecimiento de teorías de marketing para tener una mejor comprensión del tema, en 1914 el profesor Lewis Weld presentó la investigación “Distribución de mercado” en la Asociación Económica Americana, trabajo que ha sido considerado como la primera investigación científica en *marketing* Bartels, (1988). En 1914 Butler define el marketing como una combinación de factores, un trabajo de coordinación, de planificación, y de administración de las complicadas relaciones que debe considerar un distribuidor antes de realizar su campaña Bartels, (1988).

Alexander en su libro *Marketing* (1940), citado por Munuera Alemán (1992, pág. 130). enumera las siguientes funciones: Merchandising, Compra, Venta, Estandarización, Riesgo, Concentración, Financiación, Control y Almacenaje.

Porter (1991) citado por Estrada Sánchez y Vargas-Hernández (2015) mencionan que entender en toda su dimensión el concepto de competitividad es importante, dado su valor para explicar y abordar la problemática que plantea la creación de los factores requeridos para que en economías de escaso desarrollo resulten viables procesos de desarrollo, o por lo menos, de crecimiento de algunos sectores.

Método

Se realizó una investigación cuantitativa, que como lo evidencia (Sampieri, 2014) “en estudios cuantitativos la recolección de datos se usa para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” un alcance descriptivo, con un diseño no experimental de corte transversal, donde las variables fueron *sistema integrado de matrices estratégicas del entorno del Marketing*, como independiente, *Crecimiento o potencialización empresarial en las PYMES* como dependiente. La muestra fue probabilística, de corte aleatorio simple, que según los resultados del cálculo del tamaño de la muestra se aplicaron los instrumentos a 155 PYMES en Tegucigalpa, Honduras.

El instrumento usado fue un cuestionario estructurado creado de autoría propia para poder suplir variables para alimentar las diferentes matrices, llenado por los propietarios, administrativos o directivos de las empresas, constó de varias partes a desarrollar, la primera enfocada a determinar aspectos generales descriptivos, como ser antigüedad, sexo, nivel académico, cargo del entrevistado, cantidad de colaboradores y el rubro al cual pertenece.

La segunda sección del instrumento recogió información sobre las variables dependientes e independientes, haciendo énfasis en recopilar las variables del micro entorno para determinar las debilidades y fortalezas conocidas, así como las del macro entorno para identificar oportunidades y amenazas del entorno competitivo.

Se realizó una prueba piloto para validar el instrumento el cual representó 15 empresas siendo un 10% de la muestra, teniendo un coeficiente estadístico de 0.943 de fiabilidad como resultado, lo que se consideró correcto, para seguir con el total del estudio. Para el análisis de la información general se utilizaron tablas de frecuencias, utilizando el programa SPSS versión 24.

Hipótesis

Hipótesis planteada para la investigación fue: *Un sistema integrado de matrices estratégicas del entorno del Marketing ayuda a la toma de decisiones, y permite el crecimiento organizacional de las PYMES.*

Resultados

Se pudo observar que del total de PYMES entrevistadas el 50.32% representaba a los propietarios, el 29.03% administradores y el 20.65% a los gerentes lo que daba una buena pauta de buen criterio ya que son ellos los que manejan concretamente la disponibilidad de recursos de las empresas. Todos ellos representan el 38.06% con permanencia de 1 a 3 años y el 34.19% de 4 a 8 años y el 27.74% 9 años o más. La edad promedio con un 42.58% es de 26 a 35 años que se considera una población joven, un 18.06% la edad es 18 a 25 años y de 36 años en adelante es 39.35% lo que representa una distribución equitativa de las edades.

El nivel educativo tuvo resultados interesantes observando que el 56.77% de los entrevistados tienen estudios de pregrado, lo que se considera muy bueno dadas las habilidades que se necesitan para administrar un negocio, y el 24.52% tienen secundaria, y el 16.77% de Posgrado, y solo un 1.94% apenas cursó la primaria.

En el género empresarial el 60.65% la dirigen los hombres y el 39.35% son dirigidas por mujeres.

Por otro lado 47.10% tenían de 1 a 5 colaboradores, el 21.29% de 5 a 10 colaboradores y el 14.19% de 10 a 15 empleados y el 17.42% más de 15 empleados, en cuanto a los rubros entrevistados el mayor porcentaje fue acreditado al sector comercial con un 41.29% y el sector servicios con un 28.39%, seguido del 19.35% del sector alimenticio, pero se trató de tener una muestra representativa de todos los rubros, el 51.61% son comerciante individual, el 23.23% lo representan 23.23%, y el 25.16% representan Sociedades de Responsabilidad Limitada, o sea la muestra representa a PYMES totalmente constituidas.

El 32.90% de la muestra dice desconocer si su empresa o negocio es centralizada o descentralizada el 41.29% dice ser Centralizada y 25.81% descentralizada. Se observa que el modelo genera confianza en las personas entrevistadas que como se vio en análisis anteriores la mayoría son los propietarios, solo una pequeña cantidad no sienten confianza en el modelo con un 2.58%, Se observa que los encargados de PYMES creen que con la implementación del modelo de matrices estratégicas si mejoraría sus negocios, solo un pequeño 1.29% consideran que no les aportaría nada en el manejo de sus negocios, de ahí se tiene buena aceptación hacia el modelo.

Con el fin de tener un panorama más claro en relación a los datos obtenidos, en este apartado se presentan el cruce de variables de los principales datos generales, teniendo los principales hallazgos.

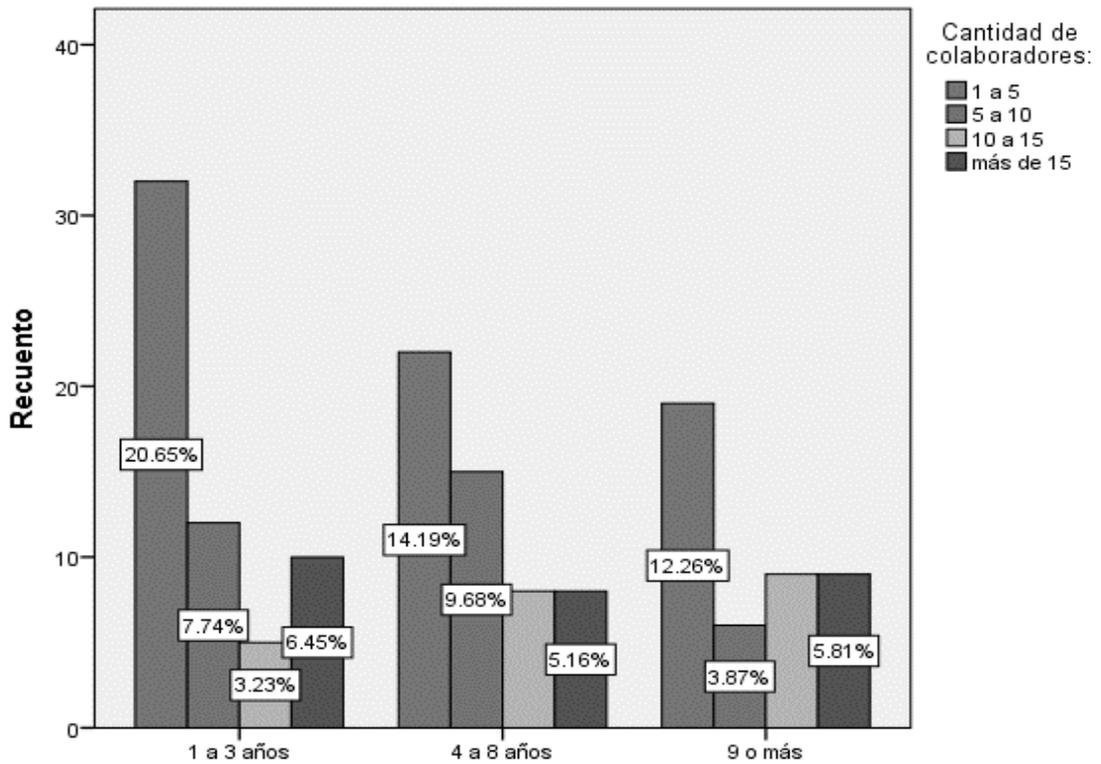


Figura 1. Cruce de variables cantidad de colaboradores con años de permanencia en la empresa

Nota: Se puede observar que en los tres niveles de rangos de años de permanencia las empresas tienen de 1 a 5 colaboradores, un dato interesante es ver a las empresas que con una duración o más de 15 años, se ven representados en las empresas con permanencia de 1 a 3 años y en el caso de 5 a 10 colaboradores se ve maximizado en las empresas de 4 a 8 años.

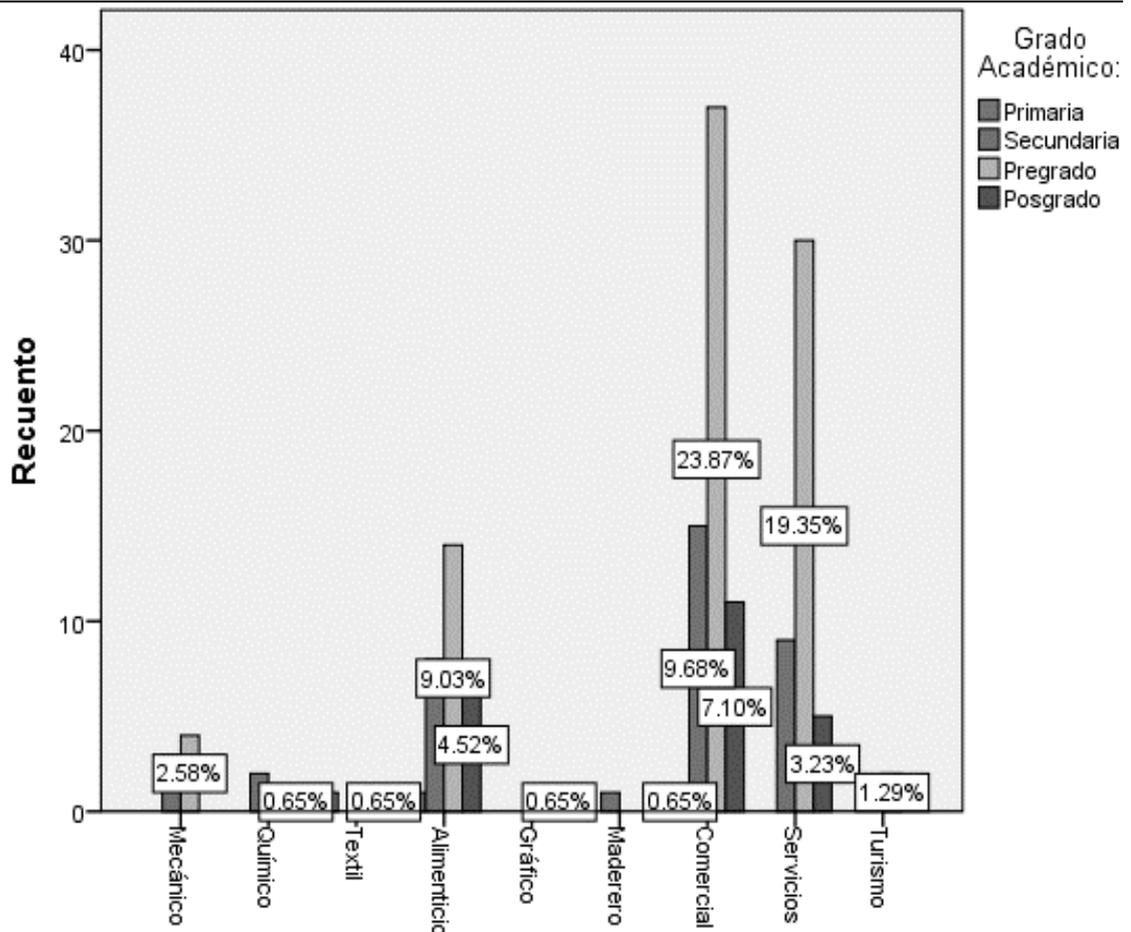


Figura 2. Cruce de variables grado académico con sector productivo

Nota: Este cruce muestra claramente que el sector comercial es dirigido por personal directivo con pregrado, igual el sector servicios y también en el sector alimenticio, comercial y servicios se muestra como son manejados por personal con Maestrías y posiblemente hasta doctorados.

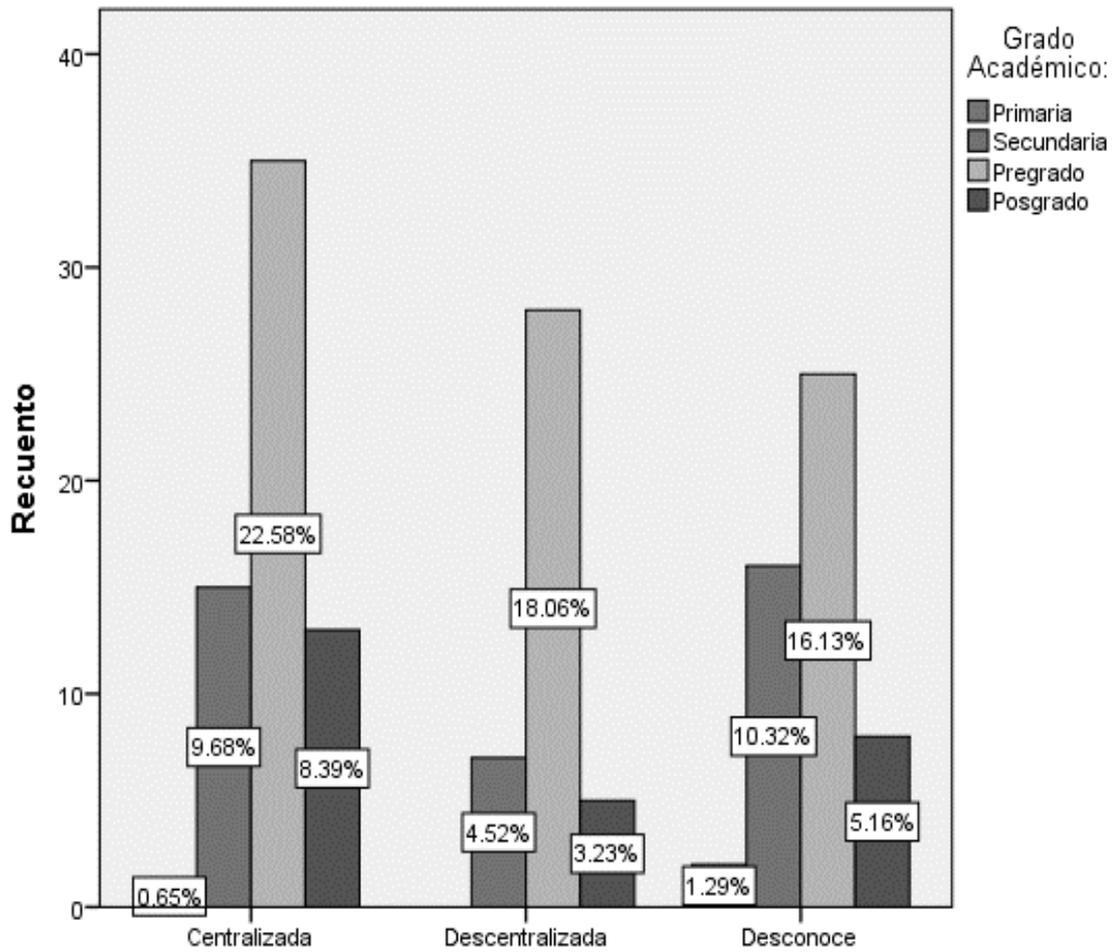


Figura 3. Cruce de variables grado académico con el tipo de empresa

Nota: La importancia de este cruce radica, como en las empresas que dicen desconocer su grado de centralización y descentralización es alto en el área de pregrado, y secundaria y hasta el mismo doctorado, y como era de esperarse en los que solo habían cursado primaria.

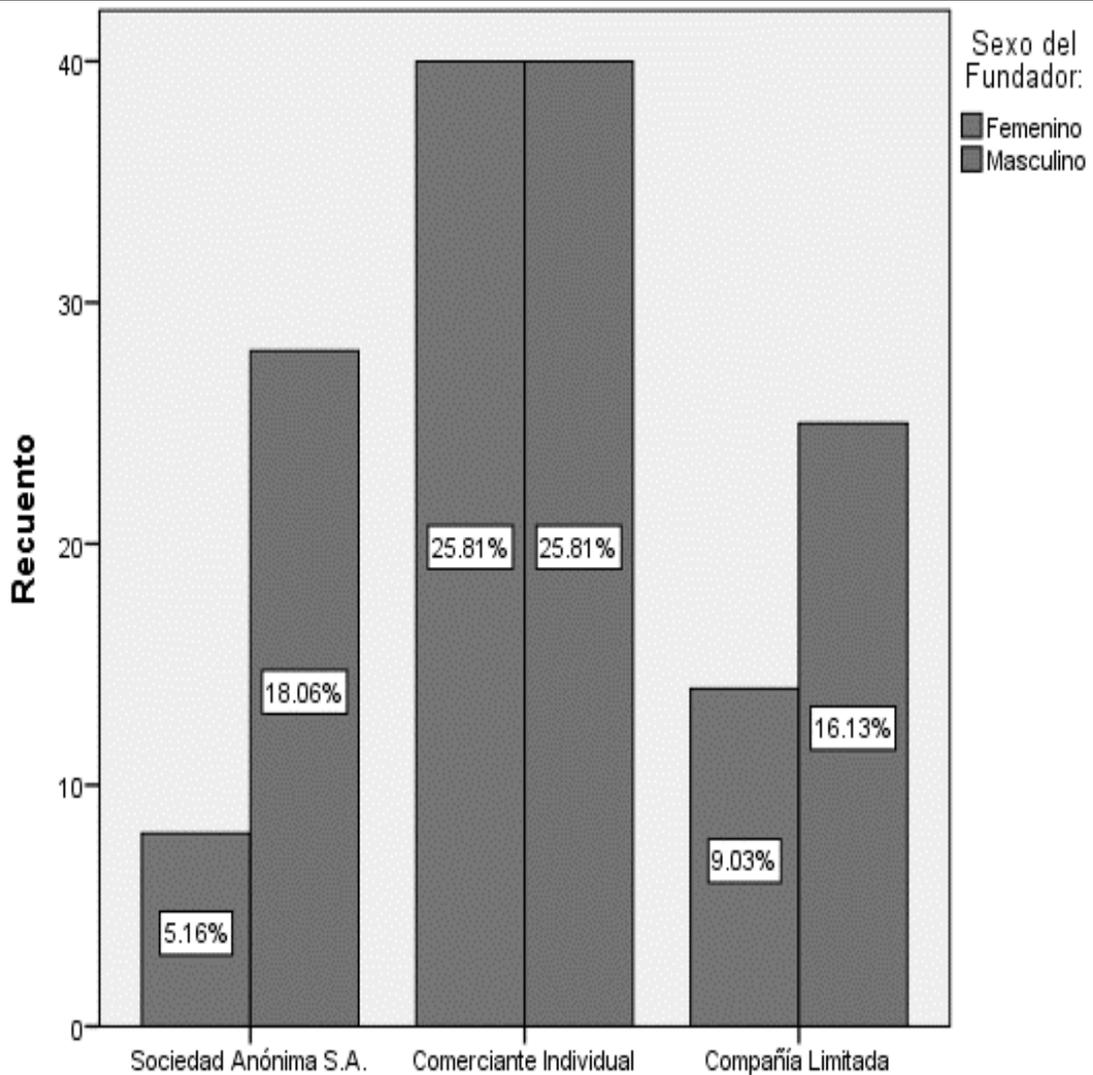


Figura 4. Cruce de variables sexo del fundador con el tipo de organización

Nota: Se encontró que el sexo masculino constituye más Sociedades Anónimas en el sector PYME, igual tendencia se mantienen en el sector Sociedad de Responsabilidad Limitada, lo interesante es que en ambos sexos la tendencia es pareja para ser constituirse como comerciante individual con un 25.81% para ambos sexos.

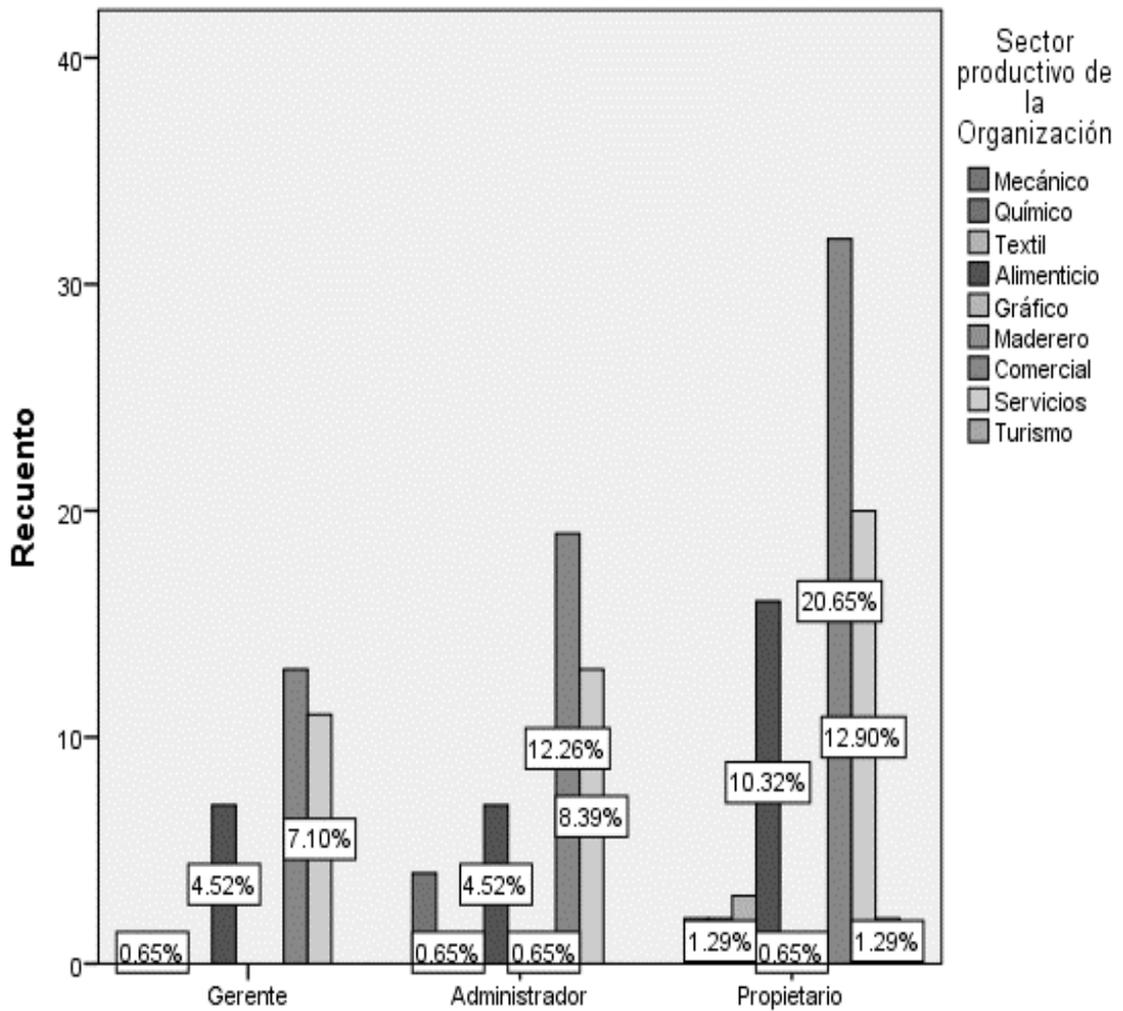


Figura 5. Cruce de variables sector productivo con cargo del entrevistado

Nota: Se encontró que el sector comercial es el más identificado tanto para los gerentes, administradores y propietarios, en segundo lugar, se encontró el sector servicios, y en un tercer lugar se encontró el sector alimenticio, un dato interesante es que un alto porcentaje de las entrevistas fue realizada a los propietarios de las PYMES lo que genera veracidad en la información obtenida.

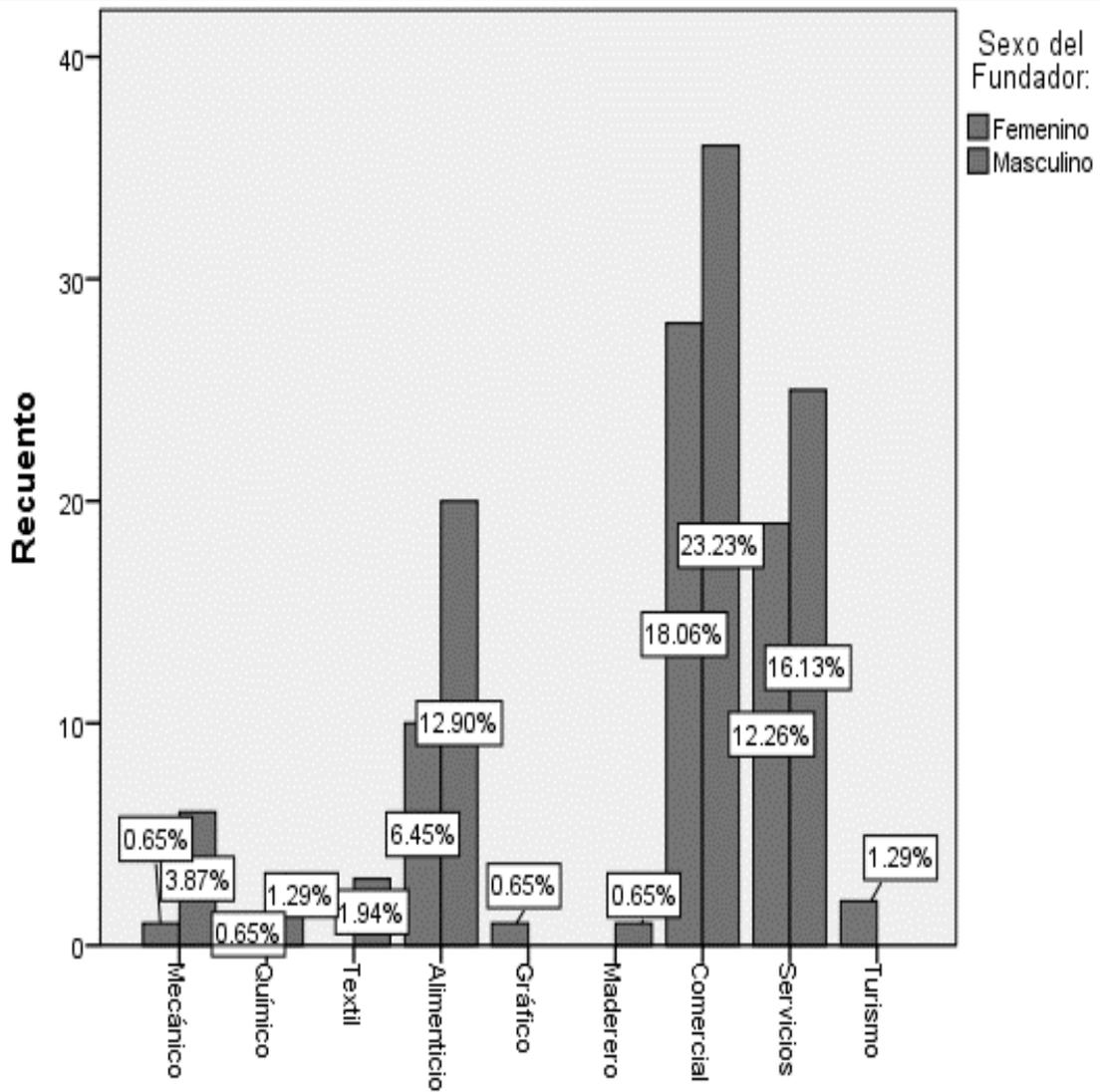


Figura 6. Cruce de variables sexo del fundador con sector productivo

Nota: Se observa como el sector masculino resalta en la fundación de empresas en los diferentes sectores productivos, solamente en el sector químico, diseño gráfico y turismo el sexo del fundador es femenino, pero se observa una participación importante en el sector comercial, alimenticio y en el área de servicios.

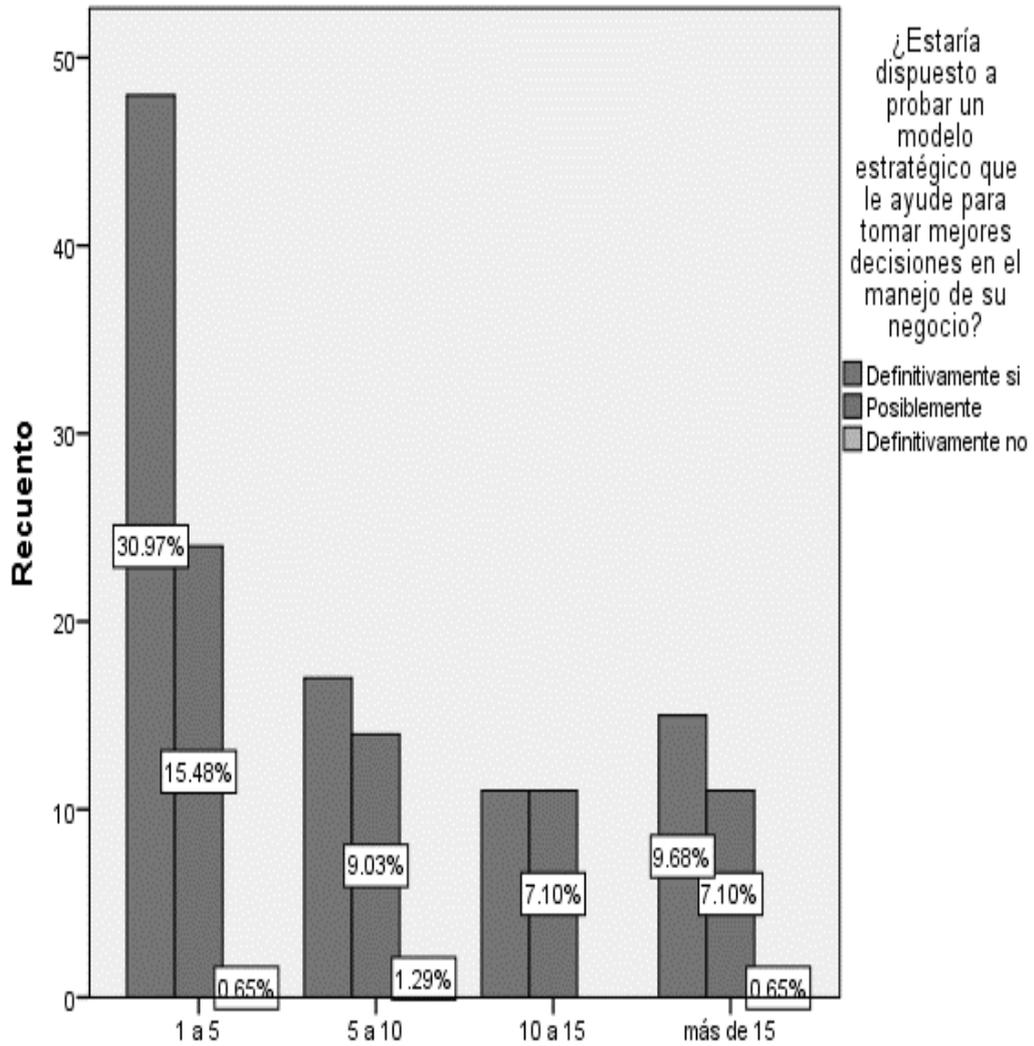


Figura 7. Cruce de variables cantidad de colaboradores, con estaría dispuesto a probar el modelo

Nota: En todas categorías de cantidad de empleados se encontró buena aceptación a probar el modelo, porque lo ven como buena oportunidad de mejora en los procesos gerencias y estratégicos de sus negocios.

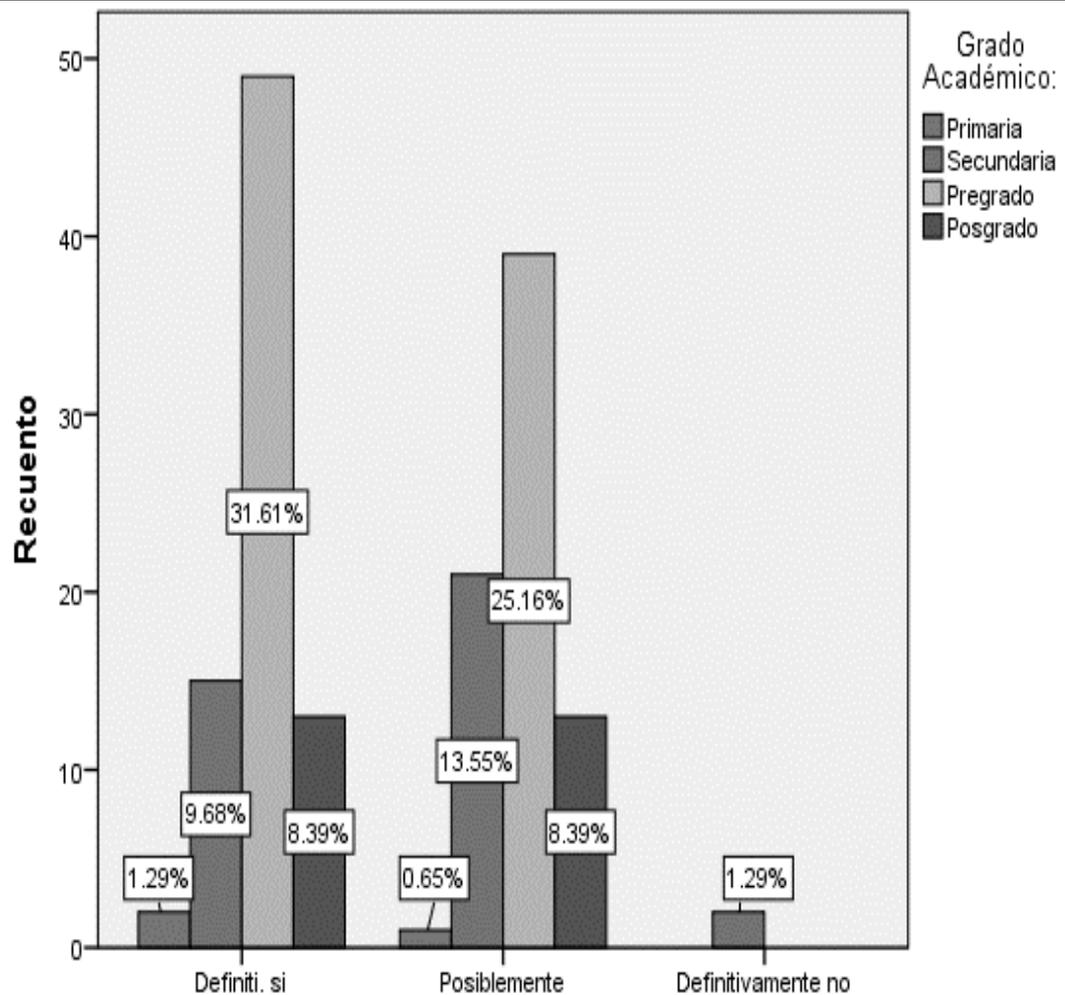


Figura 8. Cruce de variables grado académico con creer que con la ayuda del modelo

Nota: Se observa buena aceptación del modelo en los grados académicos, sin embargo, se observa un leve porcentaje en el grado de secundaria, que creen que definitivamente no les ayudaría, pudiendo ser por la falta de conocimiento académico, pero de ahí se tiene buena perspectiva en todos los grados académicos.

Resultados análisis de los entornos

Hablando del macroentorno, entorno político y económico a criterio de los diferentes administradores de las PYMES sigue la tendencia en determinar que en el contexto hondureño es negativo para las organizaciones, el entorno cultural, se muestra más favorable en relación a los ambientes políticos y económicos, el entorno tecnológico, se muestra favorable a los ambientes políticos y económicos.

El entorno psicográfico y el entorno ambiental a criterio de los administradores PYMES en el contexto hondureño se muestra más favorable en relación a los ambientes políticos y económicos.

En el micro entorno, analizando hacia lo interno de las organizaciones, en la variable planeación y administración los encargados consideran tener fortalezas en el manejo administrativo lo que se considera positivo, en la variable control no tienen una tendencia hacia lo positivo o lo negativo se puede decir que están iguales en cuanto a sus fortalezas

como debilidades, en la variable marketing, tienen una tendencia negativa lo que se considera débil en casi todas las variables en estudio, especialmente en el área de investigación.

En la variable Recursos Humanos, tienen una tendencia negativa lo que se considera débil en casi todas las variables en estudio, en la variable capacidades técnicas y Tecnológicas, tienen una tendencia negativa considerado débil en casi todas las variables en estudio.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, consideran que existe un riesgo moderado que los proveedores puedan afectarles con diferentes acciones; en cuanto al poder de negociación de los compradores ya sea para canales B2B o B2C, consideran que existe un riesgo bajo, representa que los compradores no tienen tanto poder decisión.

El poder de productos sustitutos a criterio de los encargados, consideran que existe un riesgo alto, lo que representa que sí existe un riesgo de que un cliente cambie el producto de ellos por alguno similar al de la competencia. En cuanto al ingreso de nuevos competidores consideran que existe un riesgo alto, debido a la gran cantidad de competencia que se desarrolla en el mercado competitivo capitalino.

Evaluando la fuerza de competidores actuales de las PYMES, según su criterio consideran que existe un riesgo alto, debido a la gran cantidad de competencia que se desarrolla en el mercado competitivo capitalino.

Para efectos de tener un mejor criterio para este trabajo de investigación, se realizó propuestas de matrices estratégicas para la PYME, Innovación Creativa, empresa dedicada a la elaboración de sellos e impresión digital en Tegucigalpa, teniendo los siguientes resultados: Propuesta de matrices estrategias de Marketing para la empresa Innovación Creativa

Tabla 1

Análisis de Macro Entorno. Oportunidades identificadas para la empresa Innovación Creativa

NIVEL	OPORTUNIDADES	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CALIFICACIÓN			JUSTIFICACIÓN	ESTRATEGIA DE APROVECHAMIENTO
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A	B	C		
Económico	Regulaciones comerciales			4				4		1		16		B		Disposición del gobierno en la apertura comercial		
	Aumentos salariales			4				4		2		32		C		cada año se revisa el aumento a los salarios	Oportunidad de los clientes en aumentar sus ingresos lo	
	Costos de materias primas			4				4		2		32		C		reducción de algunas materias primas	Identificar las oportunidades de negociar	
	Aumento generalizado de precios (Inflación)		3				2			2		12		B		existe poco crecimiento inflacionario		
	Tasa de interés para préstamo		3				3			2		18		C		baja en las tasas de interés para capital de	Aprovechar el incentivo de los bancos para capital de	
	Inversión del gobierno en el sector PYME			4					4		3	48		C		Propuestas de apoyo a la PYME	Identificar las actividades del gobierno para capital de	
	Acceso a préstamos			4					4		2	32		C		por medio del banco estatal se promueve el	Identificar programas gubernamentales para	

Nota: Por temas de espacio solo se muestra la estructura, pero el análisis de oportunidades es mucho más amplio, utilizando categorías de las letras A, B y C, siendo la letra C, la oportunidad más desafiante. Fuente: Autoría propia adaptado de (Ramos, 2004, Pág. 122)

Tabla 2

Oportunidades identificadas para la empresa Innovación Creativa

NIVEL	OPORTUNIDADES	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CALIFICACIÓN			JUSTIFICACIÓN	ESTRATEGIA DE APROVECHAMIENTO
		1 LEVE	2 MEDIADO	3 FAVORABLE	4 MUY FAVOR	1 LEVE	2 MEDIANA	3 ALTA	4 MUY ALTA	1 DECRECE	2 ESTABLE	3 INCREMENTA		A	B	C		
Político - legal	Credibilidad internacional				4			3			2		24			C	Aparente buen manejo por parte del gobierno	Crear alianzas con distribuidores en el exterior
	Programas de apoyo gubernamental				4			2					24			C	Programas de apoyo a la PYME	Identificar y monitorear programas eventuales por parte del gobierno
	Credibilidad legal o protección legal de la empresa				4			3					36			C	Entes encargados del cumplimiento legal empresarial	Legalizar por completo la estructura de marca de la empresa
	Leyes de seguridad social				4				4				48			C	Diversos medios de protección social	legalizar la estructura de seguridad social empresarial
	Leyes de propiedad intelectual				4				4		2		32			C	Entes encargados de Propiedad intelectual	Legalizar nombre, marca, logo por protección de patentes
	Leyes de promoción y competitividad				4				4		2		32			C	Aparente vigilancia en temas de competitividad	Supervisar las leyes y prohibiciones en las principales leyes de competitividad

Nota: Por temas de espacio solo se muestra la estructura, pero el análisis de oportunidades es mucho más amplio, utilizando categorías de las letras A, B y C, siendo la letra C, la oportunidad más desafiante. Fuente: Autoría propia adaptado de (Ramos, 2004, Pág. 122)

Tabla 3

Amenazas identificadas para la empresa Innovación Creativa

NIVEL	AMENAZAS	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			CALIFICACIÓN			JUSTIFICACIÓN	ESTRATEGIA DE BLOQUEO
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	A	B	C		
Político - legal	Inestabilidad política			4				4			3	48	C	En Honduras se vive tensión política en los últimos años	Monitoreo constante de las decisiones políticas para realizar planes B		
	Incertidumbre electoral			4				4			3	48	C	Este año es de crear estructura políticas	Realizar campañas de educación electoral con marketing interno		
	Decisiones políticas en el comercio			4				4			3	48	C	No han sido acertadas las decisiones en torno a lo político	identificar leyes que puedan perjudicar los actos de comercio		
	Leyes tributarias			3			2				2	12	B	Ha existido incremento en el pago de los tributos			
	Déficit Fiscal			3				3			3	27	C	Cada año el gobierno invierte menos en el emprendedurismo	Gestionar estrategias de ahorro interno para disminuir costos ante el incremento de bienes		
	Deuda política			4				4			3	48	C	Los partidos políticos cada año exigen mayores ingresos	Incentivar cultura de ahorro operativa y en la producción de bienes		
	Régimen político			4			2				2	16	B	Existe incertidumbre entorno al continuismo del actual presidente			
	Nivel de corrupción			4				4			3	48	C	Los niveles de corrupción aumenta cada año en Honduras	Incentivar campañas en redes sociales para evitar el mal manejo de fondos del gobierno		
	Oposición al gobierno			4				4			3	48	C	Cada año aumenta la oposición del gobierno que genera incertidumbre	Monitorear los acontecimientos que se generan en manera de protestas		
	Afiliación política			4			3				1	12	B	Se ha incrementado la participación de nuevos partidos políticos			
Falta de programas sociales			4				3			2	24	C	El gobierno no ha invertido en programas sociales	Desarrollar campañas para donar viveres y de apoyo a aspectos sociales			
Fuerte lucha por el poder del gobierno			4				4			3	48	C	Conflictos internos generan pleitos por el poder, genera incertidumbre	Monitoreo constante de protestas por actos políticos			

Nota: Por temas de espacio solo se muestra la estructura, pero el análisis de oportunidades es mucho más amplio, utilizando categorías de las letras A, B y C, siendo la letra C, la amenaza más desafiante. Fuente: Autoría propia adaptado de (Ramos, 2004, Pág. 120)

Tabla 4

Amenazas identificadas para la empresa Innovación Creativa

NIVEL	AMENAZAS	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			CALIFICACIÓN			JUSTIFICACIÓN	ESTRATEGIA DE BLOQUEO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	PUNTOS	A	B			C	
Económico	Pago de impuestos			3				3				2		18		C	Peligro al aumento del pago de tributos en condiciones sin inversión	Reestructura el sistema de ingresos y egresos para verificar el control correcto del pago	
	Devaluación de la moneda				4			3					3	36		C	La compra de materiales y materia prima se encarece	Generar alianzas estratégicas con proveedores en el extranjero	
	Desempleo				4				4				3	48		C	Al no haber inversión se cierran negocios lo que genera desempleo	incentivar programas sociales para incentivar a ser emprendedores	
	Operar sin trabas del gobierno	1							3					3	9		A	Los gobiernos cada vez mas no facilitan la incersion de nuevos negocios	
	Baja en el poder adquisitivo				3				3				2	18		C	Al no contar con empleo las personas no pueden comprar lo necesario	Generar estrategias de reducción de costos, para bajar el precio de los productos	

Nota: Por temas de espacio solo se muestra la estructura, pero el análisis de oportunidades es mucho más amplio, utilizando categorías de las letras A, B y C, siendo la letra C, la amenaza más desafiante. Fuente: Autoría propia adaptado de (Ramos, 2004, Pág. 120)

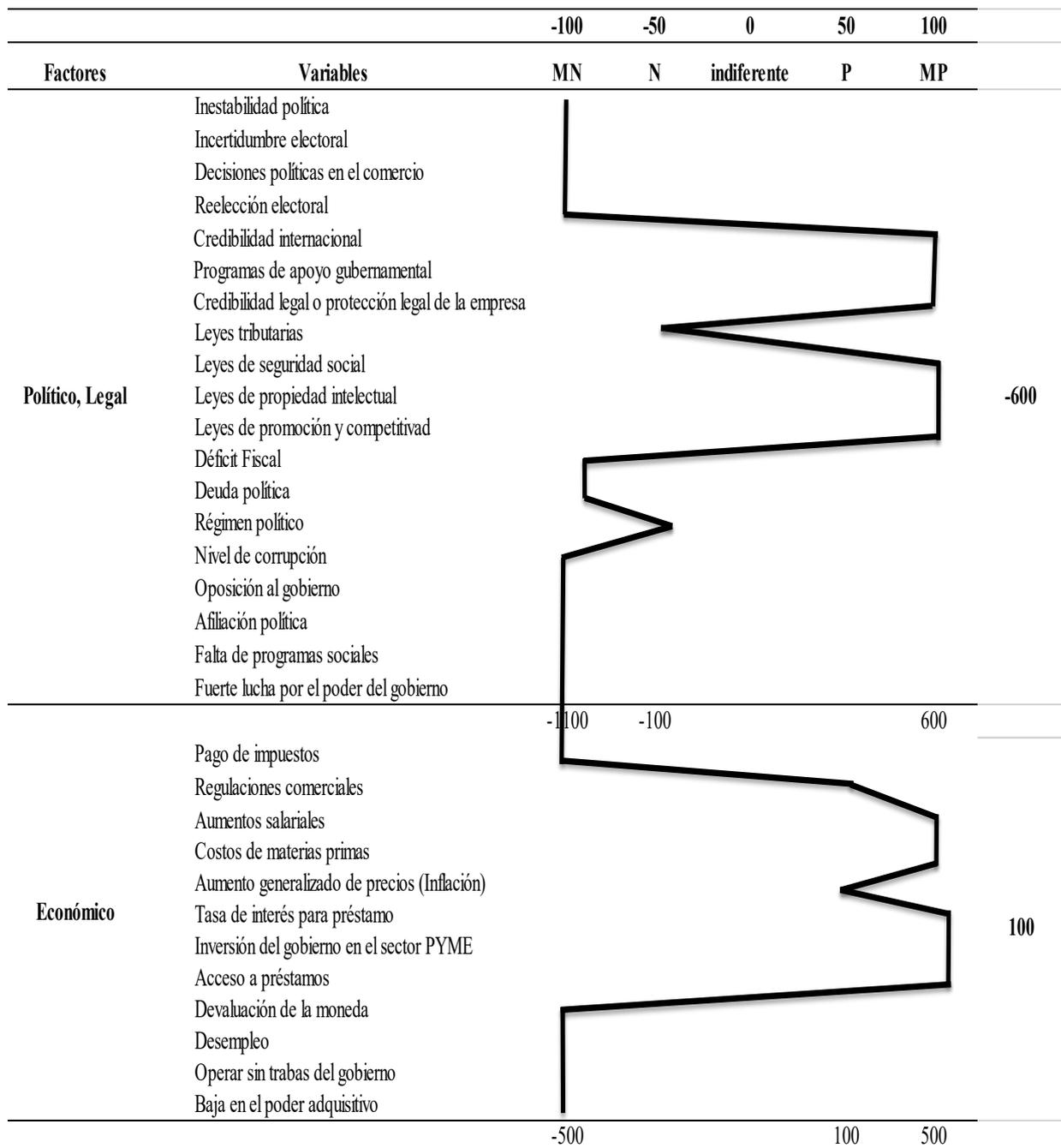
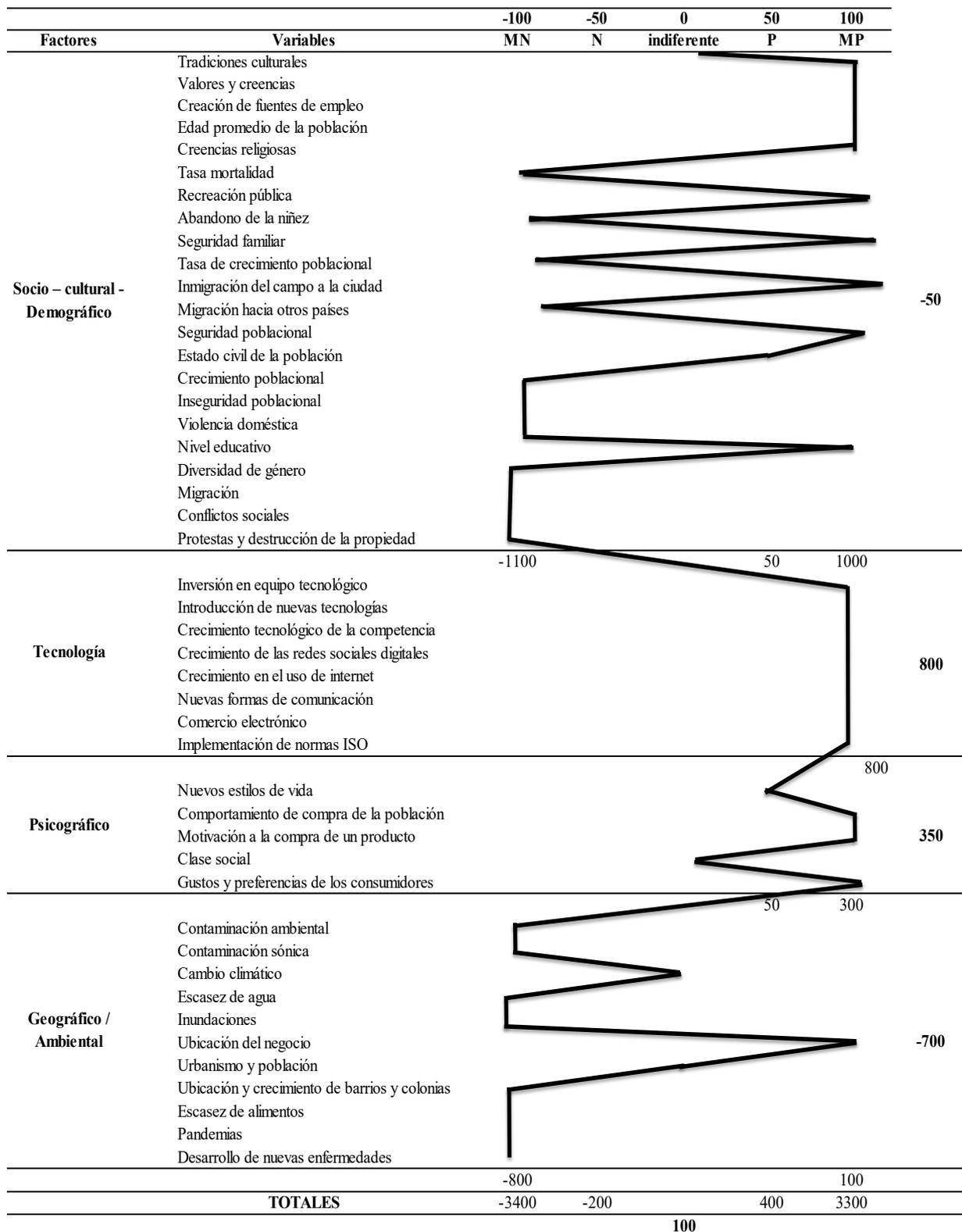


Figura 9. Matriz PESTEL, oportunidades y amenazas por categorías

Nota: El origen del análisis PEST se remonta a 1968 con la publicación de un ensayo sobre marketing titulado "Análisis macro-ambiental en gestión estratégica" este modelo fue modificado para tener indicadores medibles como positivos y negativos, siendo alimentado por las matrices de oportunidades y amenazas de las tablas 1 y 2 como métodos para medir el macroentorno empresarial, la idea de los indicadores es poder medir en que niveles se tienen más oportunidades o más amenazas para poder generar estrategias competitivas. Fuente: Autoría propia con datos del instrumento aplicado, adaptado de los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayana



100

Figura 10. Continuación Matriz PESTEL oportunidades y amenazas por categorías

Nota: Continuación del análisis PESTEL. Fuente: Autoría propia con datos del instrumento aplicado, adaptado de los teóricos Liam Fahey y V. K. Naraya

Tabla 5

Matriz 5 fuerzas de Porter como análisis del Microentorno. Rivalidad entre competidores de la empresa

	Valoración	PROMEDIO
Tendencia a seguir al competidor	5	Muy Alto
Sus competidores son bastantes equilibrados	5	Muy Alto
Existe crecimiento lento del sector industrial	3	moderado
Existe similitud en los productos y servicios ofertados por su competencia	5	Muy Alto
Incrementos de la capacidad instalada	5	Muy Alto
Existe diversidad de estrategias competitivas	4	alto
Rivalidad entre competidores es:	5	Muy Alto

Nota: Es un modelo estratégico adaptado del ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979, se diseñó un sistema de indicadores desde 1 hasta 5 para medir la intensidad de cada una de las fuerzas, y las variables fueron acondicionadas al mercado hondureño, estas matrices son complementos a identificar el micro entorno empresarial. Fuente: Autoría propia con datos del instrumento aplicado.

Tabla 6

Amenaza de entrada de nuevos competidores

	Valoración	PROMEDIO
Nivel de contribución del competidor	5	Muy Alto
Riesgo de la entrada de nuevos competidores	5	Muy Alto
Nivel de inversión	5	Muy Alto
Productos poco innovadores	3	moderado
Acceso a canales de distribución	3	moderado
Fácil consecución de materias primas	5	Muy Alto
Facilidad de aprendizaje del manejo del mercado	5	Muy Alto
El impacto de su competencia es	3	moderado
La amenaza de entrada de nuevos competidores es:	4	alto

Nota: El indicador 4 demuestra que la empresa tiene fuerte amenaza con la entrada de nuevos competidores. Fuente: Autoría propia con datos del instrumento aplicado.

Tabla 7

Amenaza de productos sustitutos

	Valoración	PROMEDIO
Existe presencia de productos sustitutos	3	moderado
Los productos sustitutos tienen calidad y servicios competitivos.	2	bajo
Los productos sustitutos tienen precios más bajos.	3	moderado
Brindan tendencias de mejoramiento en el mercado.	4	alto
Los competidores ofrecen mejor calidad al mismo precio	3	moderado
Ofrecen un excelente desempeño al usuario.	4	alto
La amenaza de productos sustitutos es:	3	moderado

Nota: El indicador 3 demuestra que la empresa moderadamente tiene productos que lo puedan sustituir. Fuente: Autoría propia con datos del instrumento aplicado.

Tabla 8

Poder de negociación del proveedor

	Valoración	PROMEDIO
El riesgo de subir precios es	3	moderado
El riesgo de disminuir la calidad y servicio es:	1	Muy bajo
El riesgo que cambie las negociaciones es:	1	Muy bajo
Tener una cartera diversificada de proveedores es:	3	moderado
Existe el riesgo de tener desabastecimiento de materiales vitales para la producción	4	alto
El proveedor vende insumos diferenciados	5	Muy Alto
Su proveedor le genera confianza	3	moderado
El proveedor facilita hacer alianzas con la competencia	4	alto
El poder de negociación del proveedor es:	3	moderado

Nota: La influencia que tienen los proveedores es moderado para la empresa Innovación Creativa. Fuente: Autoría propia con datos del instrumento aplicado.

Tabla 9

Poder de negociación del comprador (B2C, B2B)

	Valoración	PROMEDIO
Influencia sobre la fijación de precios:	5	Muy Alto
Exigencia de calidad y servicios a precios constantes.	5	Muy Alto
Posibilidad de venta de grandes volúmenes.	2	bajo
Consumen productos estándar no diferenciados.	3	moderado
Canales de distribución satisfacen las necesidades del negocio	5	Muy Alto
Poca fidelidad por parte de los consumidores	3	moderado
El poder de negociación de sus clientes o canales de distribución es:	4	alto

Nota: El poder de los clientes genera un indicador 4 lo que dice que los clientes si tienen influencia en las decisiones del producto y del precio. Fuente: Autoría propia con datos del instrumento aplicado

Tabla 10

Matriz de Debilidades y Fortalezas

FACTORES CRITICOS POR AREA	NIVEL					IMPACTO					TENDENCIA			COMBINACIÓN	CLASIFICACIÓN			CRITERIOS			ESTRATEGIA PROPUESTA
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3		DEBILIDAD	INDIFERENTE	FORTALEZA	MATRIZ FODA	PLANES CONTINGENCIA	IGNORAR	
Administración y Planeación	El peor / Muy	Por debajo del	PROMEDIO	DE LOS MEJORES	EL MEJOR	NINGUNO	LEVE	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA								
Cuenta con procesos administrativos definidos				4			3					3	4	3	3		F		X		
Planifica, se crean planes de manera constante					5		3					3	5	3	3		F		X		
Toman decisiones planificadas					5			4				2	5	4	2		F		X		
Tiene planes de contingencia para eventualidades			3				3					2	3	3	2	D			X		
Alcanza los resultados planificados				4			2					2	4	2	2		F		X		
Integrar equipos de trabajo es una tarea diaria					5			4				3	5	4	3		F		X		

Cuenta con acceso directo a créditos blandos	5	4	2	5 4 2	F	X	Cumplir con los compromisos adquiridos para generar confianza
Cumple con los tiempos planificados para una acción determinada	4	3	2	4 3 2	F	X	Medir los indicadores de rendimiento por UEN
Los valores de la empresa son transmitidos a los colaboradores	5	3	2	5 3 2	I	X	Continuar con la mejora en la identidad corporativa
Generan planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo	5	3	2	5 3 2	I	X	Se considera que han cumplido en la planificación
La organización toma decisiones de manera efectiva	5	3	2	5 3 2	I	X	Socializar los procesos con todas las UEN
Cuenta con liderazgo administrativo	5	3	2	5 3 2	I	X	En la toma de decisiones generar consenso con las UEN
Cuenta con incentivos que motiven al personal	2	4	2	2 3 2 D		X	Mejorar las negociaciones y premios para incentivar al personal
Percibe capacidad de comunicación	5	4	2	5 3 2	I	X	Mejorar los flujos de comunicación continua en la empresa

Constata un estilo de dirección establecido	4	2	2	4 2 2	I	X	Identificar una cultura corporativa relevante
Las decisiones se toman de manera jerárquica	5	3	2	5 3 2	I	X	Identificar líderes por UEN para mejoras continuas
Percibe buena coordinación de las actividades	2	2	1	2 2 1	I	X	Planificar planes por UEN para cumplimiento estratégico
Constata comunicación fluida entre departamentos	4	2	2	4 2 2	I	X	Diseñar planes de marketing interno como mejora continua

Nota: Esta matriz fue adaptada de (Ramos, 2004, Pág. 128) y se amarra con las matrices de las 5 fuerzas de Porter, para hacer un análisis complementario del Microentorno competitivo, analizando las debilidades y fortalezas que las PYMES que en particular puedan presentar. Fuente: Autoría propia con datos del instrumento aplicado

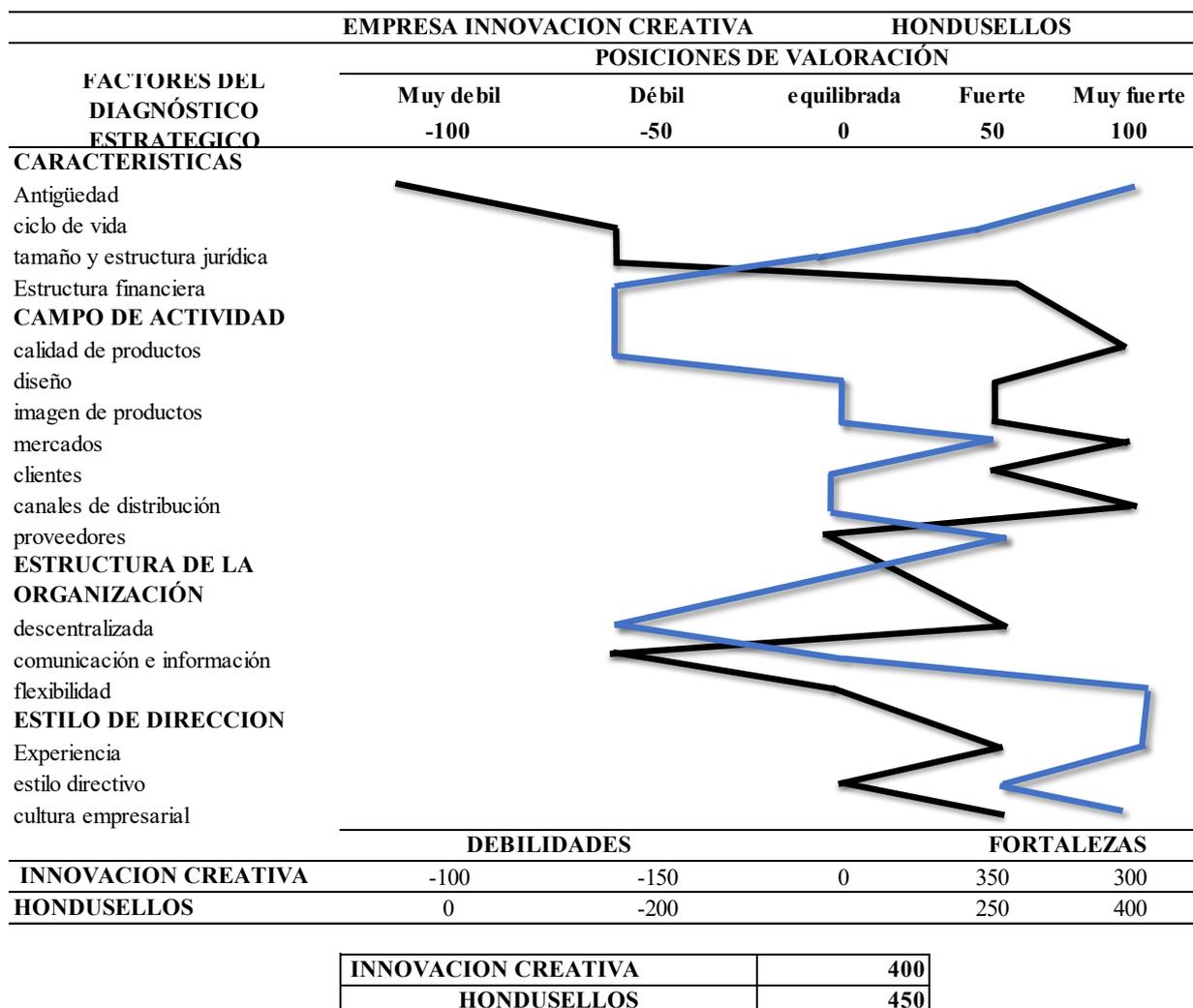


Figura 11. Matriz de perfil estratégico interno

Nota: Este modelo fue adaptado de (David, 2003, Pág. 180) se hizo integración de indicadores para categorizar variables Muy débiles hasta muy fuertes, este modelo es alimentado de las matrices de las 5 fuerzas de Porter y de la matriz de debilidades y fortalezas, haciendo comparación con competencia más cercana para tener un criterio competitivo más fuerte de acuerdo a las fortalezas y debilidades hacia lo interno que pueda presentar las empresas. Fuente: Autoría propia con datos del instrumento aplicado a la empresa Innovación Creativa de Tegucigalpa y a la empresa Hondusellos como principal competencia.

Tabla 11

Modelo del Plan de acción Innovación Creativa

Justificación	Estrategia de las matrices	Corto, medio, Largo	Estrategia prevista	Acciones a realizar	Tiempo	Lugar	UEN Responsable	Presupuesto	Medida de Control y seguimiento
POLITICO LEGAL									
Bloqueo, Aprovechamiento, contingencia									
APROVECHAMIENTO									
Objetivo Smart									
Credibilidad internacional	Crear alianzas con distribuidores en el exterior	Desarrollar un plan de exportación para los próximos 3 años, con los países fronterizos, exportando el 5% de nuestra producción	Desarrollo de Mercados	Verificar los requerimientos legales de cada los países destino. Investigar la oferta y demanda. Investigar gustos y preferencias. Investigar competencia, y hacer contactos con los principales distribuidores	3 años	Guatemala, El Salvador, Nicaragua	DEPTO. MKT, FINANZAS	\$5000	Informes semestrales de seguimiento en el mercado destino
TECNOLOGICO									
BLOQUEO									
A CORTO PLAZO									
Comercio electrónico	Desarrollar planes para redes sociales	Implementar estrategias para Facebook e Instagram del 1 al 24 de diciembre de 2020 dirigido al mercado juvenil, para alcanzar un 20% de engagement	Mix Promocional Ofrecer descuento del 10% para las compras via facebook e instagram	Realizar post promocionales 1 vez por semana, diseñar publicaciones interactivas,	24 días	Tegucigalpa	DEPTO. MKT REDES DIGITALES	L5,000.00	Metricas de facebook e Instagram y el volumen de ventas
APROVECHAMIENTO									
MEDIANO PLAZO									
Comercio electrónico	Desarrollar planes para redes sociales	Implementar estrategias para Facebook e Instagram del 1 al 24 de diciembre dirigido al mercado juvenil, para alcanzar un 20% de engagement	Mix Promocional Ofrecer descuento del 10% para las compras via facebook e instagram	Realizar post promocionales 1 vez por semana, diseñar publicaciones interactivas,	24 días	Tegucigalpa	DEPTO. MKT REDES DIGITALES	L5,000.00	Metricas de facebook e Instagram y el volumen de ventas
RECURSOS HUMANOS									
DEBILIDAD									
MEDIANO PLAZO									
Cuenta con procesos de planeación de los RRHH bien definidos	Estructurar planes de marketing interno	Desarrollar un pla de marketing interno, para mejorar el proceso de percepción en los colaboradores para aplicarse en el año 2021	Motivaciones y compensaciones	Realizar estudios de percepción interna de manera semestral	2 años	Tegucigalpa	RRHH y Marketing	L5,000.00	Mejora en el rendimiento de los colaboradores

Nota: Esta matriz es alimentada de todas las matrices antes expuesta, la idea es tener un resumen sintetizado y categorizado para una tener una visión amplia del entorno competitivo y las diferentes acciones que se llevarán a cabo tanto a corto, mediano y largo plazo. Fuente: Autoría propia con datos del conjunto de matrices estratégicas.

Conclusiones

Las PYMES tienen varios argumentos que les afectan en el avance de sus actividades, en aspectos relacionados al marketing o la administración de las mismas, a pesar de ser objeto de muchos estudios dentro del ámbito socio económico. Sin embargo, las personas que desean iniciar un negocio miran a las PYMES como un elemento de emprendimiento que les posibilitara comenzar su camino empresarial, a través del cual su talento puede ser evidenciado si su negocio llega a consolidarse como una empresa que provea de servicios y/o productos para diversos tipos de clientes.

Es viable denotar que este estudio a pesar de tener un carácter netamente mercadológico administrativo, que conjuga elementos asequibles de utilizarse en el trabajo diario de este tipo de empresas, y realiza un análisis desde su origen, sus ventajas, desventajas, evolución, teorías administrativas, etc., hasta llegar a la producción y propuesta de un modelo integrado de matrices estratégicas.

Por otro lado, conforme al diseño de los objetivos de la tesis, se concluye que presentar como propuesto un modelo integrado de matrices si es favorable para las PYMES para poder operar de manera práctica en el sector competitivo donde se encuentren, ya que permite conocer desde los aspectos externos como internos y poder visualizar a futuro aspectos tácticos, operativas y estratégicos.

Conforme a la percepción de los propietarios o encargados de la PYME con relación al sistema de matrices, se tuvo buena apertura a probar el modelo, tomando como base que este proceso adquirirlo es costoso, también se identificó todas aquellas variables internas y externas que pueden resultar como oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que puedan presentar las PYMES en el entorno general y específico.

Los resultados del estudio se determinaron que se aprueba la hipótesis de trabajo porque si es factible el diseño de un sistema integrado de matrices estratégicas, por lo cual se rechaza la hipótesis nula

La investigación realizada por este trabajo doctoral describió aspectos muy relevantes de la PYME en Tegucigalpa, Honduras, describiendo todas aquellas variables desde procesos administrativos hasta procesos operativos, utilizando e innovando matrices que darán mucho aporte al conocimiento y valor concentrado en los mercados competitivos.

Dentro de los principales hallazgos se tuvo que las empresas enfrentan muchas amenazas a nivel político, económico, social, cultura, psicográfico que fueron las que encontraron en el instrumento aplicado a 155 PYMES y tuvo concordancia con el modelo aplicado a la empresa en estudio, a su vez las empresas tienen el compromiso de aprovechar muchas oportunidades que el mismo macro entorno puede generar, auxiliándose de la herramienta llamada PESTEL se puede tener un panorama más claro en que ambientes se debe tener cuidado y en que otros se puede aprovechar.

El estudio del entorno específico o interno, identificó que en promedio las PYMES tienen mayores debilidades en relación a sus fortalezas que esto debido a lo complejo que son en su funcionamiento especialmente con la obtención de capital de trabajo, conocimiento técnico y todas aquellas variables como ser proveedores, competencia y cliente, para el complemento del análisis interno se auxilió de la herramienta 5 fuerzas de Porter, y se diseñó una matriz para valorar las debilidades y fortalezas establecidas.

Las PYMES al no contar en su mayoría con innovación y desarrollo ven con buenos ojos que estas matrices estratégicas puedan apoyarles de manera significativa a mejorar los procesos,

especialmente en el área de marketing y en los procesos administrativos, que al final resalta en la generación de mejores ingresos, contratación de más personal, lo que combate el desempleo y por ende aporta mejoras en la sociedad.

Por estas razones, fue evidente la satisfacción de la PYME que proporcionaron sus datos en el momento de ejecutar las simulaciones respectivas utilizando el modelo integrado de matrices estratégicas. Con lo cual, esta empresa conoce con anterioridad sus posibles resultados, si siguen administradas de la misma manera como lo hacen actualmente y no ejecutan cambios en sus formas o técnicas de administrar y controlar sus actividades.

Tomando en cuenta lo anterior, una de las alternativas de las PYMES es buscar la manera de incrementar su competitividad y responder a los ambientes de negocios que se les presentan en el día a día en relación a su competencia, a los productos sustitutos que están presentes y, en relación a la pérdida de clientes. Las PYMES, acorde a lo encontrado en este trabajo realizado, deben efectuar cambios, los mismos que les ayudarán a ser competitivos en cada uno de los sectores en donde desarrollan sus labores diarias y podrán permanecer en el tiempo, a pesar de factores externos que en la actualidad les están afectando y factores internos que pueden pasar factura si no se toman medidas de control interesante a corto, mediano y largo plazo.

Con el modelo completo de matrices que en total consta de 8 matrices estratégicas, adaptadas, creadas e innovadas, ya se puede planificar a corto, mediano y largo, plazo utilizando un plan de acción dinámico, fácil de asimilar y que pueda brindar un panorama crítico a la forma de competir en todos los aspectos, el plan de acción ayudará a determinar que estrategias son las más adecuadas dependiendo de lo que se encuentre en los diferentes entornos ya sea internos o externos.

Dentro de las principales limitaciones a las cuales se tuvo durante el estudio se tienen las siguientes:

- La poca confianza que tienen las PYME en Tegucigalpa en proporcionar datos para poder generar información, tanto para las entrevistas, y para el llenado del instrumento.
- Lamentablemente en el año 2020 el mundo entero estuvo en pandemia, en el caso de Honduras, se estuvo en confinamiento desde marzo, lo que dificultó el acceso a entrevistas y poder solicitar reuniones para el llenado del instrumento, por lo que se procedió a realizar entrevistas por video llamada, y el cuestionario de manera virtual.

Cabe recalcar que la PYME en Tegucigalpa es el principal promotor de fuentes de empleo, lastimosamente son poco apoyadas y estimuladas por el sector gobierno para poder generar más empleo, pago de impuesto y competencia sana a nivel general, especialmente en el sector turismo, servicios y manufactura en general.

En cuanto a las recomendaciones, se hace hincapié en que las PYMES en Tegucigalpa, pongan en práctica este modelo integrado de matrices, para que puedan planificar de manera estratégica, de manera ordenada, planificada y ante todo con visión en los aspectos que quieren mejorar día a día, en todos los niveles.

Por otro lado, se sugiere dar seguimiento a los resultados de esta tesis doctoral, con el fin de seguir identificando variables tanto del sector externo como interno, así como de posibles mejoras e innovaciones al sistema de matrices

También se sugiere realizar más investigaciones en torno a la PYME no solo en Tegucigalpa sino en Honduras, con el fin de potenciar este sector que es tan importante no solo para Honduras sino para el mundo en general.

Referencias

- Amaya, O. A. (2015). Situación de las MIPYMES en Honduras, retos y oportunidades. *Portal De La Ciencia*, 5, 87-97. <https://doi.org/10.5377/pc.v5i0.1855>
- Bartels, R. (1988). *The History of Marketing Thought*, Publishing. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942516002.pdf>
- Escobar, M., & González, E. (2014). *Las pequeñas y medianas empresas*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4783041>.
- Estrada Sánchez, J., y Vargas-Hernández, J. (2015). El pensamiento estratégico como factor crítico de *Instituto Español de estudios estratégicos*. http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2015/DIEEEO33-2015_PensamientoEstrategico_CompetitividadEmpresarial_VargasxEstrada.pdf
- Guevara, H. W. (2016). *Desarrollo de un modelo de Gestión Empresarial para potencializar el crecimiento de la pequeña y mediana empresa (PYMES) en la región centro norte de Quito, Ecuador*. Funiber.
- Kerkhoff, F. (2012). *Honduras, competitividad de las MIPYMES*. Tegucigalpa.
- Lahiguera, F. G. (1980). Notas en torno al origen y evolución histórica del Marketing. *Esic-Market*, 31, 171-18.
- Munuera, J. L. (1992). *Evolución en las Dimensiones del concepto de Marketing*. Información comercial Española.
- Orueta, I. (2016). www.iimv.org.
- Ramos, V. D. (2004). *Dirección Estratégica*. McGraw Hill.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGrawHill.

Fecha de recepción: 02/04/2021

Fecha de revisión: 24/05/2021

Fecha de aceptación: 07/05/2021

