



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE  
UN DEPARTAMENTO LEGAL INTERNO EN INVERSIONES  
GENERALES S.A DE C.V.**

**SUSTENTADO POR:**

**EVELY ANDREA CHINCHILLA MARQUEZ  
OLGA YASIEL MOLINA RAMOS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCION EMPRESARIAL**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2026**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA**

**ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL**

**JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA FACULTAD DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN  
DE UN DEPARTAMENTO LEGAL INTERNO EN  
INVERSIONES GENERALES S.A DE C.V.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN**

**DIRECCION EMPRESARIAL**

**ASESORA METODOLÓGICA**

**VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**IVAN GUERRA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**CARLOS ALVARENGA  
HERNÁN REYES  
DULCE VÁSQUEZ**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2026  
Evely Andrea Chinchilla Marquez  
Olga Yasiel Molina Ramos

Todos los derechos son reservados.



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO LEGAL INTERNO EN INVERSIONES GENERALES S.A DE C.V.**

**Evelly Andrea Chinchilla Marquez  
Olga Yasiel Molina Ramos**

### **Resumen**

El presente estudio tuvo como propósito analizar la viabilidad de crear un departamento legal interno en Inversiones Generales S.A. de C.V., institución financiera hondureña que atiende sus necesidades jurídicas mediante servicios externos sin indicadores formales de control y seguimiento. El objetivo fue evaluar la factibilidad técnica, operativa y financiera para optimizar la eficiencia y la oportunidad en la gestión legal organizacional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo y diseño no experimental transversal, mediante encuestas aplicadas a los treinta y tres colaboradores de la empresa y entrevistas al Gerente General, al director y al Oficial de Enlace ante la Comisión Nacional de Banca y Seguros. Los resultados evidenciaron que el 88.2% de los colaboradores reconoció necesidades legales frecuentes, el 82.3% reportó retrasos en procesos críticos y el 100% valoró como importante el acceso a apoyo legal inmediato. El análisis financiero determinó que la propuesta generaba un Valor Actual Neto positivo y una Tasa Interna de Retorno favorable, lo que confirmó su viabilidad. Se recomendó implementar un modelo mixto que combinara una unidad jurídica interna para trámites recurrentes y recurrir a bufetes externos para asuntos altamente especializados.

**Palabras claves:** Departamento legal interno, Estudio de factibilidad, Gestión legal empresarial, Indicadores de control, Viabilidad.



## **GRADUATE SCHOOL**

# **PRE-FEASIBILITY STUDY FOR THE CREATION OF AN IN-HOUSE LEGAL DEPARTMENT AT INVERSIONES GENERALES S.A. DE C.V.**

**Evely Andrea Chinchilla Marquez**  
**Olga Yasiel Molina Ramos**

### **Abstract**

The purpose of this study was to analyze the viability of establishing an in-house legal department at Inversiones Generales S.A. de C.V., a Honduran financial institution that currently addresses its legal needs through external services without formal control or monitoring indicators. The objective was to evaluate technical, operational, and financial feasibility to optimize efficiency and timeliness in organizational legal management. The research employed a mixed-methods approach with a descriptive scope and a non-experimental, cross-sectional design, utilizing surveys administered to the company's thirty-three employees and interviews with the General Manager, the Director, and the Liaison Officer to the National Banking and Insurance Commission. The results showed that 88.2% of employees acknowledged frequent legal needs, 82.3% reported delays in critical processes, and 100% considered access to immediate legal support important. Financial analysis determined that the proposal would generate a positive Net Present Value and a favorable Internal Rate of Return, confirming its viability. The study recommended implementing a hybrid model that combines an internal legal unit for recurring procedures with the use of external law firms for highly specialized matters.

**Key words:** Feasibility study, In-house legal department, Legal management indicators, Legal performance control, Organizational viability.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser el centro de mi vida y la fuente inagotable de fortaleza, sabiduría y esperanza que me sostuvo en cada etapa de este proceso. A Él le debo no solo este logro, sino cada oportunidad que me ha concedido para crecer personal y profesionalmente. A mi familia, por ser el pilar inquebrantable sobre el que he construido cada uno de mis sueños; su amor incondicional, su paciencia en los momentos de ausencia y su confianza constante en mis capacidades han sido el motor que impulsó cada página de este trabajo. Este logro es tanto mío como de ustedes, porque sin su apoyo y su presencia permanente en mi corazón, nada de esto habría sido posible. Les dedico este esfuerzo con profundo amor y gratitud.

Evely Andrea Chinchilla Márquez

Dedico este logro a Dios, por brindarme la sabiduría, la fortaleza y las oportunidades que me permitieron alcanzar esta meta. Con profundo amor, lo dedico también a la memoria de mi padre, quien me enseñó la importancia de la educación y el esfuerzo, dejando en mí un legado que siempre me acompañará. A mi madre, por su paciencia, apoyo y constante motivación para seguir adelante, y finalmente a mi esposo, por su amor, comprensión e inspiración, que me impulsan cada día a ser una mejor persona.

Olga Yasiel Molina Ramos

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por guiarme y sostenerme durante el desarrollo de este proyecto. A mi familia, por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional. Asimismo, agradezco a mis docentes y asesores, por sus orientaciones, enseñanzas y acompañamiento académico durante esta etapa de formación profesional.

**Evelly Andrea Chinchilla Marquez**

Primeramente, agradezco a Dios porque todo lo que él hace y permite es para bien, quien bajo su respaldo me ha permitido obtener un logro más en mi vida, agradezco a mis padres por el esfuerzo y ejemplo de perseverancia, hasta el cielo a mi padre siempre le agradeceré por haberme inculcado el valor de la educación, sé que estaría muy orgulloso de mi persona y agradezco a mi madre quien es mi apoyo incondicional y ha sido siempre mi gran ejemplo de superación.

**Olga Yasiel Molina Ramos**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|                                                                 |       |
|-----------------------------------------------------------------|-------|
| DEDICATORIA .....                                               | ix    |
| AGRADECIMIENTO .....                                            | x     |
| ÍNDICE DE CONTENIDO .....                                       | xi    |
| INDICE DE TABLAS .....                                          | xvii  |
| TABLAS DE FIGURAS.....                                          | xviii |
| CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....             | 1     |
| 1.1    INTRODUCCIÓN .....                                       | 1     |
| 1.2    ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....                          | 2     |
| 1.3    DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....                            | 2     |
| 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....                               | 2     |
| 1.4    OBJETIVOS DEL PROYECTO .....                             | 5     |
| 1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....                                    | 5     |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                               | 5     |
| 1.5 JUSTIFICACIÓN.....                                          | 6     |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....                                | 7     |
| 2.1    ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....                    | 7     |
| 2.1.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO .....                           | 7     |
| 2.1.2 ANALISIS DEL MICROENTORNO .....                           | 8     |
| 2.2    CONCEPTUALIZACIÓN.....                                   | 9     |
| 2.2.1 GESTIÓN LEGAL EMPRESARIAL.....                            | 9     |
| 2.2.2 DEPARTAMENTO LEGAL INTERNO .....                          | 10    |
| 2.2.3 CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN EMPRESAS FINANCIERAS .....      | 11    |
| 2.2.4 RIESGO LEGAL Y RIESGO OPERATIVO EN EL SECTOR FINANCIERO . | 12    |
| 2.2.5 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS .....                 | 12    |
| 2.2.6 INDICADORES DE GESTIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO LEGAL ...  | 13    |
| 2.2.7 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD APLICADO A ESTRUCTURAS INTERNAS   | 14    |
| 2.3    TEORÍAS DE SUSTENTO .....                                | 15    |
| 2.3.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD .....                             | 15    |
| 2.3.2 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....              | 15    |
| 2.3.3 ESTRUCTURA Y COMPONENTES DEL ESTUDIO .....                | 16    |

|           |                                                                              |    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.4     | DIMENSIONES ESPECIFICAS DE LA FACTIBILIDAD .....                             | 16 |
| 2.3.4.1   | ESTUDIO DE MERCADO .....                                                     | 16 |
| 2.3.4.1.1 | OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO .....                                        | 17 |
| 2.3.4.1.2 | IMPORTANCIA.....                                                             | 17 |
| 2.3.4.1.3 | TIPOS DE ESTUDIO DE MERCADO .....                                            | 17 |
| 2.3.4.1.4 | PASOS PARA REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO .....                              | 18 |
| 2.3.4.2   | ESTUDIO TECNICO .....                                                        | 18 |
| 2.3.4.2.1 | OBJETIVO DEL ESTUDIO TECNICO .....                                           | 18 |
| 2.3.4.2.2 | IMPORTANCIA.....                                                             | 18 |
| 2.3.4.2.3 | COMPONENTES PRINCIPALES.....                                                 | 19 |
| 2.3.4.2.4 | PASOS PARA REALIZAR UN ESTUDIO TÉCNICO .....                                 | 19 |
| 2.3.4.3   | ESTUDIO LEGAL .....                                                          | 19 |
| 2.3.4.3.1 | OBJETIVO DEL ESTUDIO LEGAL .....                                             | 20 |
| 2.3.4.3.2 | IMPORTANCIA.....                                                             | 20 |
| 2.3.4.3.3 | PASOS PARA REALIZAR UN ESTUDIO LEGAL.....                                    | 20 |
| 2.3.4.4   | ESTUDIO OPERATIVO – ADMINISTRATIVO .....                                     | 20 |
| 2.3.4.4.1 | OBJETIVO DEL ESTUDIO OPERATIVO – ADMINISTRATIVO .....                        | 21 |
| 2.3.4.4.2 | IMPORTANCIA.....                                                             | 21 |
| 2.3.4.4.3 | PASOS PARA REALIZAR UN ESTUDIO OPERATIVO-ADMINISTRATIVO                      | 21 |
| 2.3.4.5   | ESTUDIO ECONOMICO – FINANCIERO .....                                         | 21 |
| 2.3.4.5.1 | OBJETIVO DEL ESTUDIO ECONOMICO – FINANCIERO .....                            | 21 |
| 2.3.4.5.2 | IMPORTANCIA.....                                                             | 22 |
| 2.3.4.5.3 | INDICADORES FINANCIEROS MAS UTILIZADOS.....                                  | 22 |
| 2.3.4.5.4 | PASOS PARA REALIZAR UN ESTUDIO ECONOMICO-FINANCIERO .....                    | 22 |
| 2.3.5     | METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS <sup>23</sup> |    |
| 2.3.5.1   | PROYECTO PERSONALIZATE. ....                                                 | 23 |
| 2.3.5.1.1 | ENFOQUE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....                                    | 24 |
| 2.3.5.1.2 | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....                        | 24 |
| 2.3.5.1.3 | METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....                                  | 24 |

|                                          |                                                                            |    |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.5.2                                  | PROYECTO PLANTA DE ACOPIO DE NARANJA .....                                 | 25 |
| 2.3.5.2.1                                | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN (EXPLORATORIA Y DESCRIPTIVA) ..                 | 25 |
| 2.3.5.2.2                                | METODOLOGÍA DEL ESTUDIO .....                                              | 25 |
| 2.3.6                                    | INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....                                              | 26 |
| 2.3.6.1                                  | ESTUDIO DE FACTIBILIDAD "PERSONALIZATE" (PRODUCTOS PROMOCIONALES).....     | 26 |
| 2.3.6.2                                  | ESTUDIO DE FACTIBILIDAD "PLANTA DE ACOPIO DE NARANJA" (BARRIOS, 2010)..... | 26 |
| 2.4                                      | MARCO LEGAL.....                                                           | 27 |
| CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....          |                                                                            | 31 |
| 3.1                                      | CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....                                             | 31 |
| 3.1.1                                    | MATRIZ METODOLÓGICA .....                                                  | 31 |
| 3.1.2                                    | ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO .....                                      | 32 |
| 3.1.3                                    | OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....                                   | 33 |
| 3.2                                      | ENFOQUE Y MÉTODOS.....                                                     | 35 |
| 3.2.1                                    | ALCANCE.....                                                               | 36 |
| 3.2.2                                    | DISEÑO.....                                                                | 36 |
| 3.2.3                                    | MÉTODOS .....                                                              | 36 |
| 3.3                                      | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....                                           | 37 |
| 3.3.1                                    | POBLACIÓN.....                                                             | 38 |
| 3.3.2                                    | MUESTRA .....                                                              | 38 |
| 3.4                                      | TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS .....                    | 39 |
| 3.4.1                                    | TECNICAS.....                                                              | 39 |
| 3.4.2                                    | INSTRUMENTOS.....                                                          | 39 |
| 3.4.3                                    | PROCEDIMIENTOS.....                                                        | 40 |
| 3.4.3.1                                  | PROCESO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS .....                                    | 40 |
| 3.5                                      | FUENTES DE INFORMACIÓN .....                                               | 41 |
| 3.5.1                                    | FUENTES PRIMARIAS .....                                                    | 41 |
| 3.5.2                                    | FUENTES SECUNDARIAS .....                                                  | 41 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS ..... |                                                                            | 42 |
| 4.1                                      | INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....                           | 42 |

|           |                                                                                                                          |    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2       | CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....                                                                                      | 44 |
| 4.3       | RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS                                                                          |    |
|           | RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS .....                                                                    | 45 |
| 4.3.1     | RESULTADOS CUANTITATIVOS .....                                                                                           | 45 |
| 4.3.1.1   | AREA O DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE .....                                                                               | 46 |
| 4.3.1.2   | TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA .....                                                                                    | 47 |
| 4.3.1.3   | RELACION O PARTICIPACION EN PROCESOS LEGALES,<br>REGULATORIOS O CONTRACTUALES DENTRO DE LA EMPRESA.....                  | 48 |
| 4.3.1.4   | FRECUENCIA CON LA QUE LA EMPRESA ENFRENTA NECESIDADES<br>LEGALES EN SUS OPERACIONES .....                                | 49 |
| 4.3.1.5   | ATENCION LEGAL OPORTUNA PARA RESPONDER A LAS<br>NECESIDADES OPERATIVAS.....                                              | 50 |
| 4.3.1.6   | RETRASOS EN PROCESOS INTERNOS RELACIONADOS CON<br>CONTRATOS, GARANTIAS, DOCUMENTACION LEGAL O RECUPERACION DE<br>CARTERA | 51 |
| 4.3.1.7   | NECESIDAD DE MAYOR CONTROL Y SEGUIMIENTO EN LOS ASUNTOS<br>LEGALES Y REGULATORIOS.....                                   | 51 |
| 4.3.1.8   | IMPORTANCIA DEL APOYO LEGAL INMEDIATO PARA ATENDER<br>CONFLICTOS, CONSULTAS INTERNAS O CONTINGENCIA.....                 | 53 |
| 4.3.1.9   | MEJORA EN LA COORDINACION ENTRE LAS AREAS DE CREDITO,<br>COBROS, ADMINISTRACION Y GERENCIA. ....                         | 53 |
| 4.3.1.10  | SUFICIENCIA DE ASESORIA LEGAL PREVENTIVA ACTUAL .....                                                                    | 55 |
| 4.3.1.11  | FORTALECIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO NORMATIVO MEDIANTE UN<br>DEPARTAMENTO LEGAL INTERNO.....                                | 56 |
| 4.3.1.12  | BENEFICIOS ECONOMICOS A LARGO PLAZO DE UN DEPARTAMENTO<br>LEGAL INTERNO .....                                            | 57 |
| 4.3.1.13  | VALORACION GENERAL DE LA CREACION DE UN DEPARTAMENTO<br>LEGAL INTERNO EN INVERSIONES GENERALES S.A DE C.V .....          | 58 |
| 4.3.2     | ANÁLISIS CUALITATIVO .....                                                                                               | 58 |
| 4.3.2.1   | RESULTADOS DE ENTREVISTA APLICADA A DIRECTIVOS.....                                                                      | 59 |
| 4.3.2.1.1 | ENTREVISTA AL DIRECTOR.....                                                                                              | 59 |

|                                                 |                                                                                              |    |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3.2.1.2                                       | ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL .....                                                          | 60 |
| 4.3.2.1.3                                       | ENTREVISTA A OFICIAL DE ENLACE ANTE LA COMISION NACIONAL<br>DE BANCOS Y SEGUROS (CNBS) ..... | 61 |
| 4.3.2.2                                         | HALLAZGOS, PATRONES Y CRITERIOS ENCONTRADOS.....                                             | 62 |
| 4.3.2.2.1                                       | HALLAZGOS PRINCIPALES .....                                                                  | 62 |
| 4.3.2.2.2                                       | PATRONES IDENTIFICADOS .....                                                                 | 63 |
| 4.3.2.2.3                                       | CRITERIOS PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO .....                                            | 64 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... |                                                                                              | 65 |
| 5.1                                             | CONCLUSIONES .....                                                                           | 65 |
| 5.2                                             | RECOMENDACIONES.....                                                                         | 66 |
| CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....                 |                                                                                              | 67 |
| 6.1                                             | NOMBRE DE LA PROPUESTA .....                                                                 | 67 |
| 6.2                                             | JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....                                                           | 67 |
| 6.3                                             | ALCANCE DE LA PROPUESTA .....                                                                | 68 |
| 6.4                                             | DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO .....                                                               | 69 |
| 6.4.1                                           | DESCRIPCIÓN .....                                                                            | 69 |
| 6.4.2                                           | DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.....                                                      | 69 |
| 6.4.3                                           | ESTUDIO DE MERCADO .....                                                                     | 71 |
| 6.4.4                                           | FACTIBILIDAD OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA .....                                                | 73 |
| 6.4.4.1                                         | DISEÑO DEL DEPARTAMENTO .....                                                                | 74 |
| 6.4.4.2                                         | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....                                                              | 75 |
| 6.4.4.3                                         | DESCRIPCION DE PUESTO .....                                                                  | 76 |
| 6.4.4.4                                         | PROCESOS DEL DEPARTAMENTO .....                                                              | 79 |
| 6.4.5                                           | FACTIBILIDAD TECNICA .....                                                                   | 80 |
| 6.4.5.1                                         | ESPACIO FISICO .....                                                                         | 81 |
| 6.4.5.2                                         | PORTAFOLIO DE DISTRIBUCION DEL ESPACIO FISICO .....                                          | 83 |
| 6.5                                             | MEDIDAS DE CONTROL .....                                                                     | 84 |
| 6.5.1                                           | CONTROL DE GESTION LEGAL .....                                                               | 84 |
| 6.5.1.1                                         | CONTROL DOCUMENTAL.....                                                                      | 85 |
| 6.5.1.2                                         | CONTROL DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO .....                                                      | 86 |
| 6.5.1.3                                         | INDICADORES DE DESEMPEÑO .....                                                               | 87 |

|         |                                                                                                                      |     |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.5.2   | FACTIBILIDAD FINANCIERA .....                                                                                        | 88  |
| 6.5.2.1 | SUPUESTOS Y PARAMETROS DEL MODELO FINANCIERO .....                                                                   | 89  |
| 6.5.2.2 | INVERSION INICIAL .....                                                                                              | 90  |
| 6.5.2.3 | COSTOS OPERATIVOS PROYECTADOS .....                                                                                  | 90  |
| 6.5.2.4 | BENEFICIOS ECONOMICOS PROYECTADOS .....                                                                              | 91  |
| 6.5.2.5 | ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....                                                                                 | 92  |
| 6.5.2.6 | FLUJO NETO PROYECTADO .....                                                                                          | 93  |
| 6.5.2.7 | INDICADORES DE RENTABILIDAD .....                                                                                    | 94  |
| 6.5.2.8 | CONCLUSION DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD FINANCIERA .....                                                              | 95  |
| 6.6     | CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO .....                                                                     | 96  |
| 6.6.1   | PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO .....                                                                          | 98  |
| 6.6.2   | IMPACTO CUANTITATIVO DEL PRESUPUESTO .....                                                                           | 99  |
| 6.6.3   | IMPACTO CUALITATIVO DEL PRESUPUESTO .....                                                                            | 100 |
| 6.7     | CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA<br>PROPUESTA .....                                                  | 101 |
|         | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                                                                      | 102 |
|         | ANEXOS .....                                                                                                         | 107 |
|         | ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA PARA COLABORADORES DE LA EMPRESA<br>FINANCIERA INVERSIONES GENERALES S.A de C.V .....   | 107 |
|         | ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTA PARA COLABORADORES DE LA EMPRESA<br>FINANCIERA INVERSIONES GENERALES S.A de C.V ..... | 112 |
|         | ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACION DE LA EMPRESA.....                                                                    | 113 |
|         | ANEXO 4. CALCULO DE PRESTACIONES EN BASE A 1 AÑO .....                                                               | 114 |
|         | ANEXO 5. COTIZACIONES DE MOBILIARIO .....                                                                            | 115 |
|         | ANEXO 6. MANUAL DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO LEGAL INTERNO .....                                                    | 116 |
|         | ANEXO 7. MANUAL DE LAS 4P DEL DEPARTAMENTO LEGAL INTERNO .....                                                       | 117 |
|         | ANEXO 8. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (JUICIO DE EXPERTO).....                                                         | 117 |

## INDICE DE TABLAS

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Matriz metodológica .....                                                                                  | 31 |
| Tabla 2. Operacionalización de las variables.....                                                                   | 33 |
| Tabla 3. Distribución de los colaboradores encuestados según el área o departamento al que pertenecen .....         | 46 |
| Tabla 4. Distribución de los colaboradores según el tiempo de laborar en la empresa .....                           | 47 |
| Tabla 5. Participación de los colaboradores en procesos de carácter contractual, legal o regulatorio .....          | 48 |
| Tabla 6. Frecuencia con la que el subgrupo de colaboradores detecta necesidades legales en su operatividad.....     | 49 |
| Tabla 7. Nivel de conformidad sobre la oportunidad de la respuesta legal actual.....                                | 50 |
| Tabla 8. Frecuencia de retrasos en la gestión documental y operativa legal .....                                    | 51 |
| Tabla 9. Percepción sobre la necesidad de fortalecer el control y seguimiento legal corporativo                     | 52 |
| Tabla 10. Valoración de los colaboradores sobre la inmediatez del soporte legal ante contingencias y consultas..... | 53 |
| Tabla 11. Percepción del impacto de un departamento legal en la articulación y sinergia interdepartamental.....     | 54 |
| Tabla 12. Percepción del personal sobre la suficiencia de la asesoría legal preventiva actual.....                  | 55 |
| Tabla 13. Valoración sobre el fortalecimiento del cumplimiento normativo mediante una unidad legal interna.....     | 56 |
| Tabla 14. Percepción sobre los beneficios económicos a largo plazo de un departamento legal interno .....           | 57 |
| Tabla 15. Valoración general de la creación de un departamento legal interno .....                                  | 58 |
| Tabla 16. Base de justificación operativa de la propuesta .....                                                     | 68 |
| Tabla 18. Diagnóstico de la situación actual de la gestión legal.....                                               | 70 |
| Tabla 19. Matriz de las 4P aplicada al Departamento Legal Interno .....                                             | 73 |
| Tabla 19. Matriz de factibilidad operativa y administrativa .....                                                   | 74 |
| Tabla 20. Estructura organizacional propuesta del Departamento Legal Interno.....                                   | 75 |
| Tabla 21. Descripción del puesto propuesto para el Departamento Legal Interno .....                                 | 76 |
| Tabla 22. Procesos iniciales del Departamento Legal Interno.....                                                    | 79 |
| Tabla 23. Matriz de factibilidad técnica.....                                                                       | 80 |

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 24. Distribución de zonas del espacio físico propuesto .....                            | 82  |
| Tabla 25. Presupuesto referencial de infraestructura para el Departamento Legal Interno ..... | 82  |
| Tabla 26. Referencia visual del área actual y propuesta de distribución legal .....           | 83  |
| Tabla 27. Ejemplo para de Matriz de registro mensual de casos .....                           | 84  |
| Tabla 28. Ejemplo para Matriz de expedientes .....                                            | 86  |
| Tabla 29. Ejemplo para Matriz de cumplimiento normativo .....                                 | 87  |
| Tabla 30. Tabla Indicadores de desempeño .....                                                | 88  |
| Tabla 31. Supuestos y Parámetros del Modelo Financiero .....                                  | 89  |
| Tabla 32. Inversión Inicial .....                                                             | 90  |
| Tabla 33. Costos Operativos Proyectados .....                                                 | 90  |
| Tabla 34. Proyección de Costos (5 años) .....                                                 | 91  |
| Tabla 35. Beneficio económico proyectado .....                                                | 92  |
| Tabla 36. Estado de resultados proyectados .....                                              | 92  |
| Tabla 37. Flujo neto proyectado .....                                                         | 93  |
| Tabla 38. Indicadores de rentabilidad .....                                                   | 94  |
| Tabla 40. Cronograma de puestas en marcha propuesto – Diagrama de Gantt (12 meses) .....      | 96  |
| Tabla 41. Presupuesto consolidado de la propuesta para el Departamento Legal Interno .....    | 98  |
| Tabla 42. Resumen del impacto cuantitativo del presupuesto al primer año .....                | 99  |
| Tabla 43. Matriz de concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta .....          | 101 |

## **TABLAS DE FIGURAS**

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Beneficios de realizar un estudio de factibilidad .....                                            | 15 |
| Figura 2. Índices para estudio de factibilidad financiera .....                                              | 22 |
| Figura 3. Análisis FODA de Proyecto personalízate .....                                                      | 23 |
| Figura 4. Esquema de variables de estudio .....                                                              | 33 |
| Figura 5. Diagrama de enfoque y métodos de investigación .....                                               | 37 |
| Figura 6. Distribución de los colaboradores encuestados según el área o departamento al que pertenecen. .... | 46 |
| Figura 7. Distribución de los colaboradores según el tiempo de laborar en la empresa. ....                   | 47 |

|                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 8. Participación de los colaboradores en procesos legales, regulatorios o contractuales ..                                              | 48 |
| Figura 9. Frecuencia con la que la empresa enfrenta necesidades legales en sus operaciones.....                                                | 49 |
| Figura 10. Percepción sobre la oportunidad de la atención legal actual .....                                                                   | 50 |
| Figura 11. Frecuencia de retrasos en procesos internos vinculados con la gestión legal .....                                                   | 51 |
| Figura 12. Opinión de los colaboradores respecto al requerimiento de mayor control y seguimiento en los temas regulatorios de la empresa. .... | 52 |
| Figura 13. Importancia del apoyo legal inmediato ante consultas y contingencias.....                                                           | 53 |
| Figura 14. Percepción sobre mejora de coordinación entre áreas internas .....                                                                  | 54 |
| Figura 15. Suficiencia de la asesoría legal preventiva actual .....                                                                            | 55 |
| Figura 16. Fortalecimiento del cumplimiento normativo mediante un departamento legal interno .....                                             | 56 |
| Figura 17. Beneficios económicos a largo plazo de un departamento legal interno.....                                                           | 57 |
| Figura 18. Evaluación del grado de viabilidad percibido por el personal para el establecimiento definitivo de una unidad legal interna.....    | 58 |
| Figura 19 Organigrama del Departamento Legal Interno de Inversiones Generales S.A de C.V.                                                      | 75 |
| Figura 20. Ejemplo para Dashboard de control de gestión legal .....                                                                            | 85 |
| Figura 22. Ejemplo para Dashboard de cumplimiento normativo .....                                                                              | 87 |

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

La gestión legal empresarial constituye un pilar fundamental en el funcionamiento eficiente de las organizaciones del sector financiero. En un entorno regulatorio complejo y dinámico como el hondureño, las instituciones dedicadas al otorgamiento de créditos hipotecarios y prendarios requieren un respaldo jurídico constante, oportuno y estratégicamente integrado a sus operaciones. El presente trabajo de investigación tiene como propósito evaluar la factibilidad de crear un departamento legal interno en Inversiones Generales S.A. de C.V., una empresa financiera radicada en Siguatepeque, Honduras, que actualmente atiende sus necesidades jurídicas mediante la contratación de servicios legales externos. Este modelo, aunque funcional para resolver requerimientos puntuales, presenta limitaciones significativas en términos de seguimiento, trazabilidad documental, coordinación interna y medición del desempeño legal.

La investigación se estructura en torno a un estudio de factibilidad que abarca tres dimensiones principales: técnica, operativa y financiera. Desde la dimensión técnica, se identifican los recursos humanos, tecnológicos y documentales necesarios para la implementación del departamento. Desde la dimensión operativa, se analiza la integración de la unidad legal a los procesos existentes de la empresa. Y desde la dimensión financiera, se comparan los costos actuales de la externalización jurídica con los costos y beneficios proyectados de una estructura interna.

El estudio responde a una problemática concreta: la ausencia de indicadores formales, la dispersión documental, la dependencia de proveedores externos sin mecanismos de control, y la concentración de decisiones en la Gerencia General, factores que limitan la eficiencia operativa y la gestión del riesgo legal en la organización.

La relevancia de esta investigación radica en su aporte práctico tanto para Inversiones Generales S.A. de C.V. como para el sector financiero hondureño en general, al documentar una metodología replicable para la evaluación de estructuras legales internas en empresas de crédito. Los resultados obtenidos buscan proporcionar información objetiva y fundamentada que respalde la toma de decisiones estratégicas de la alta dirección.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La gestión legal empresarial ha pasado de ser un servicio reactivo y de resolución de conflictos a convertirse en una función estratégica enfocada en la prevención de riesgos y el cumplimiento normativo. A nivel internacional, según la Association of Corporate Counsel (2024), los departamentos legales internos han ganado relevancia, participando activamente en la eficiencia operativa y el apoyo a la alta dirección en diversas industrias. Esta tendencia se complementa con el crecimiento de modelos alternativos de servicios legales, los cuales, según Thomson Reuters, alcanzaron un mercado de 28.5 mil millones de dólares en 2023, lo que demuestra que las organizaciones buscan esquemas más controlables y eficientes para sus tareas jurídicas recurrentes.

En el contexto de América Latina, la gestión legal en sectores regulados como el financiero es crítica, ya que las decisiones operativas impactan directamente en la administración de garantías y la recuperación de créditos. Para evaluar la creación de nuevas estructuras organizativas que atiendan estas necesidades, se utilizan los estudios de factibilidad, los cuales permiten reducir la incertidumbre mediante el análisis técnico, operativo y financiero.

Como referentes metodológicos en Honduras, destaca el estudio de Chávez Méndez y Cáliz García (2024) sobre la empresa "PERSONALIZATE", el cual utilizó un enfoque mixto para validar la viabilidad de un nuevo negocio. Asimismo, el estudio de Barrios (2010) sobre una planta de acopio en Nicaragua refuerza que la evaluación de dimensiones técnicas y económicas es fundamental antes de implementar cambios operativos. Pese a estos antecedentes, se identifica un vacío de información, ya que existe una escasa disponibilidad de estudios de factibilidad específicos para la creación de departamentos legales internos en empresas financieras hondureñas, lo que justifica la presente investigación.

## **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Inversiones Generales S.A. de C.V. es una institución financiera orientada principalmente al otorgamiento de créditos hipotecarios y prendarios, cuyas operaciones requieren respaldo legal constante en la formalización de créditos, revisión de contratos, validación de garantías, recuperación de cartera, atención de trámites legales y cumplimiento de disposiciones aplicables.

En este tipo de organizaciones, la gestión legal incide directamente en la seguridad jurídica de las operaciones, la eficiencia administrativa y la continuidad de los procesos financieros.

En el sector financiero, las instituciones deben operar bajo criterios de transparencia, prudencia, eficiencia y responsabilidad, conforme al marco legal hondureño aplicable al sistema financiero (Congreso Nacional de Honduras, 2004). Asimismo, el enfoque de supervisión basada en riesgos promovido por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros exige que las instituciones cuenten con procesos internos capaces de identificar, controlar y dar seguimiento a los riesgos derivados de sus operaciones (CNBS, s. f.-a). Bajo este contexto, la gestión legal no debe limitarse a resolver situaciones aisladas, sino que debe integrarse a la operación institucional mediante procedimientos, responsables, controles e indicadores.

Actualmente, Inversiones Generales S.A. de C.V. atiende sus necesidades legales principalmente mediante servicios jurídicos externos. Este modelo ha permitido cubrir requerimientos específicos de la operación; sin embargo, presenta limitaciones cuando los procesos legales requieren atención continua, seguimiento oportuno, control documental y coordinación directa con las áreas internas. La contratación externa no representa por sí misma una debilidad, pero cuando no existen mecanismos formales de supervisión, medición y control, puede generar dependencia del proveedor, pérdida de trazabilidad y dificultad para evaluar la calidad, oportunidad y costo del servicio recibido (Lovells, 2012).

La empresa no cuenta con un departamento legal interno que centralice la gestión jurídica, supervise los trámites legales y acompañe de forma permanente los procesos vinculados con créditos, garantías, cobros, desembolsos, recuperación de cartera y cumplimiento. Esta situación provoca que la coordinación de casos dependa de la comunicación entre distintas áreas administrativas, gerenciales, crediticias, contables y de cobro, lo que puede generar retrasos, duplicidad de gestiones, falta de seguimiento y ausencia de criterios uniformes para el manejo de expedientes.

Uno de los principales síntomas del problema es la ausencia de indicadores internos para medir el desempeño de la gestión legal. La empresa no dispone de métricas formales sobre tiempos de respuesta, cantidad de expedientes en seguimiento, costo mensual de servicios legales externos, observaciones documentales, cumplimiento de plazos o impacto de la gestión legal en los procesos de desembolso y recuperación de cartera. Esta falta de información limita la capacidad de la

administración para evaluar si el modelo actual de tercerización resulta eficiente y conveniente para la organización.

Además, ciertos procesos dependen de autorizaciones y decisiones concentradas en la Gerencia General, especialmente en actividades relacionadas con validación documental, desembolsos y formalización de operaciones. Esta concentración puede generar limitaciones operativas cuando la disponibilidad de la gerencia condiciona el avance de trámites operativos y legales. Como consecuencia, algunos procesos pueden experimentar demoras, acumulación de pendientes y falta de continuidad en el seguimiento.

La problemática también evidencia debilidades en el control interno de los procesos legales. El control interno permite fortalecer la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información y el cumplimiento normativo dentro de las organizaciones (Duque, 2022). Al no existir una unidad legal especializada que consolide información, dé seguimiento a expedientes y coordine directamente con las áreas internas, la gestión jurídica puede desarrollarse de forma dispersa, dificultando la identificación de responsables, plazos, documentos pendientes y riesgos asociados a cada caso.

En términos financieros, la dependencia continua de servicios legales externos sin una evaluación integral puede generar costos recurrentes cuya eficiencia no se encuentra plenamente determinada. La empresa incurre en gastos por trámites, revisiones, asesorías y seguimiento de casos, pero no cuenta con una base sistematizada que permita comparar dichos costos con el volumen real de trabajo, la calidad del servicio recibido y los resultados obtenidos. Esta situación dificulta analizar si la creación de una estructura legal interna podría representar una alternativa más eficiente para la organización.

Por tanto, la situación problemática de Inversiones Generales S.A. de C.V. se centra en la limitada estructuración interna de su gestión legal, lo que afecta la coordinación, el seguimiento, la medición y el control de procesos jurídicos vinculados con sus operaciones financieras. Esta realidad justifica la necesidad de analizar la factibilidad de crear un departamento legal interno que permita fortalecer la gestión jurídica, mejorar los tiempos de respuesta, ordenar la documentación, optimizar el control administrativo y brindar a la administración información objetiva para la toma de decisiones.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la alternativa más viable, desde el punto de vista técnico, operativo y financiero, para fortalecer la gestión legal de una empresa financiera mediante la evaluación de la factibilidad de crear un departamento legal interno?

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cuál es la situación actual de la gestión legal en Inversiones Generales S.A de C.V., y como incide en la eficiencia operativa, ¿el control de los procesos y la recuperación de cartera?
2. ¿Qué requerimientos técnicos y organizacionales serían necesarios para la implementación de un departamento legal interno en Inversiones Generales S.A de C.V?
3. ¿Cuál sería la estructura operativa más adecuada para gestionar los procesos legales de manera eficiente dentro de la organización?
4. ¿Cuál es la viabilidad financiera de implementar un departamento legal interno en comparación con la contratación de servicios legales externos?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la factibilidad de crear un departamento legal interno en Inversiones Generales S.A de C.V, mediante un análisis técnico, operativo y financiero, con el propósito de optimizar la eficiencia, el control y la oportunidad en la gestión legal favoreciendo una atención más ágil de los asuntos jurídicos de la organización.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar la situación actual de la gestión legal en la empresa financiera Inversiones Generales S.A. de C.V., identificando los procesos utilizados, las limitaciones existentes y las áreas de mejora relacionadas con la atención, seguimiento y control de asuntos legales de la organización.
2. Identificar los requerimientos técnicos necesarios para la creación de un departamento legal interno, considerando recursos humanos, herramientas

tecnológicas, procedimientos, normativas y demás elementos indispensables para su adecuado funcionamiento.

3. Determinar la estructura operativa más adecuada para la gestión legal interna, definiendo funciones, niveles de responsabilidad, procesos de trabajo y mecanismos de coordinación que permitan una atención legal eficiente y oportuna dentro de la empresa.
4. Evaluar la viabilidad financiera de la creación del departamento legal interno, mediante el análisis de costos, recursos requeridos, beneficios esperados y el impacto económico que tendría su implementación en la gestión y desempeño de la organización.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación surge de la necesidad de fortalecer la gestión legal dentro de la organización del sector financiero objeto de estudio, considerando que el cumplimiento normativo y la recuperación de cartera constituyen factores fundamentales para su sostenibilidad y adecuado funcionamiento.

Desde una perspectiva práctica, el estudio busca evaluar la factibilidad de crear un departamento legal interno, generando insumos relevantes para respaldar la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Asimismo, permite analizar comparativamente la contratación de servicios legales externos frente a una posible estructura interna, considerando aspectos técnicos, operativos y financieros.

En términos de utilidad, la investigación contribuye a identificar oportunidades de mejora en los tiempos de respuesta, el seguimiento de casos y el control de los procesos legales, favoreciendo una gestión más eficiente y alineada con las necesidades de la organización.

Adicionalmente, el estudio proporciona una base de referencia para futuras decisiones relacionadas con la gestión jurídica, incluyendo una propuesta de indicadores que facilite la evaluación de su desempeño, sin contemplar su implementación dentro del alcance de la investigación.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

En Honduras, las instituciones financieras operan bajo la estricta vigilancia de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), lo que demanda procesos legales documentados y una alta capacidad de respuesta ante requerimientos regulatorios. Según los datos estadísticos del Sistema Financiero Hondureño (CNBS, 2024) subraya la importancia de optimizar la gestión legal:

**Morosidad:** El índice de morosidad en el sistema bancario comercial subió al 2.2%, comparado con el 2.0% del año anterior, lo que exige un fortalecimiento en los procesos de cobranza y recuperación.

**Crecimiento de Cartera:** La cartera de créditos representa el 62.0% de los activos totales del sistema, con un crecimiento anual del 12.1%, incrementando la presión sobre el control de contratos y garantías.

**Estructura Operativa:** El personal ocupado en el sector financiero supervisado ha crecido de manera sostenida, alcanzando los 39,946 empleados en 2024, lo que refleja una expansión que genera mayores necesidades de cumplimiento.

En este entorno opera Inversiones Generales S.A. de C.V., empresa dedicada a créditos hipotecarios y prendarios que requiere una gestión legal constante para la validación de garantías y recuperación de cartera. Actualmente, la organización depende de servicios legales externos, un modelo que, si bien resuelve necesidades puntuales, presenta limitaciones críticas en tiempos de respuesta, trazabilidad de expedientes y coordinación interna.

El crecimiento de la cartera crediticia y las exigencias de la CNBS obligan a evaluar modelos de gestión más directos. Por lo tanto, resulta imperativo determinar si la internalización de un departamento legal en Inversiones Generales S.A. es viable técnica y financieramente para mejorar la eficiencia y el control institucional en el contexto actual.

#### **2.1.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO**

El macroentorno de la gestión legal empresarial está marcado por la transformación digital, el aumento de las exigencias regulatorias y la evolución estratégica de los departamentos jurídicos. Estas tendencias representan factores relevantes para evaluar la creación de un departamento legal

interno en Inversiones Generales S.A. de C.V.

Desde el ámbito tecnológico, se observa una creciente adopción de herramientas digitales para la gestión legal. El 42% de los departamentos jurídicos utiliza software de gestión del ciclo de vida de contratos (CLM), mientras que el 60% emplea inteligencia artificial y el 56% utiliza IA generativa (Wolters Kluwer, 2025). Esta tendencia refleja la importancia de incorporar tecnología para mejorar la eficiencia, el control documental y la rapidez en la atención de asuntos legales.

En el aspecto económico, la inversión en tecnología jurídica continúa aumentando. Dos tercios de los departamentos legales cuentan con presupuestos destinados a tecnología y el 16% dispone de presupuestos superiores a 50,000 euros (Wolters Kluwer, 2025). Esto evidencia que las organizaciones consideran la digitalización como una inversión estratégica para optimizar recursos y mejorar la productividad.

Desde la perspectiva legal y regulatoria, los departamentos jurídicos han ampliado sus funciones más allá de la asesoría legal tradicional. Actualmente participan activamente en actividades de cumplimiento normativo, gestión de contratos y gobierno corporativo, áreas que demandan un monitoreo constante para reducir riesgos legales y garantizar el cumplimiento de las regulaciones aplicables (Wolters Kluwer, 2025).

Asimismo, en el ámbito organizacional, los equipos legales desempeñan un papel cada vez más estratégico dentro de las empresas, apoyando la toma de decisiones y la gestión de riesgos. Aunque la contratación de despachos externos sigue siendo frecuente, principalmente para asuntos especializados, las organizaciones buscan fortalecer sus capacidades internas para atender de manera más eficiente los asuntos legales recurrentes (Wolters Kluwer, 2025).

El entorno actual favorece la implementación de departamentos legales internos debido al avance tecnológico, la creciente complejidad regulatoria y la necesidad de una gestión legal más eficiente y estratégica, factores que respaldan la factibilidad de esta propuesta para la empresa.

### 2.1.2 ANALISIS DEL MICROENTORNO

En Honduras, las instituciones financieras operan bajo la supervisión de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), la cual exige el cumplimiento de normativas relacionadas con gobierno corporativo, gestión de riesgos, prevención de lavado de activos y protección al usuario financiero (CNBS, s.f.).

Debido a estas exigencias regulatorias, las áreas legales han adquirido una mayor relevancia dentro de las organizaciones financieras. Según Rodríguez Aceituno (2024), la CNBS ha promovido el fortalecimiento de las Unidades de Cumplimiento Regulatorio para garantizar el apego a las disposiciones legales y reducir riesgos de incumplimiento.

Asimismo, la complejidad de las operaciones financieras ha impulsado la necesidad de contar con personal legal especializado para atender contratos, recuperación de cartera, cumplimiento normativo y asesoría corporativa. Aunque algunas empresas continúan contratando servicios externos, existe una tendencia a fortalecer las capacidades legales internas para mejorar la eficiencia y la rapidez en la toma de decisiones (Rodríguez Aceituno, 2024).

En este contexto, la creación de un departamento legal interno en Inversiones Generales S.A. de C.V. se alinea con las prácticas adoptadas por el sector financiero, permitiendo fortalecer el cumplimiento normativo, la gestión de riesgos y el control de los procesos legales.

## **2.2 CONCEPTUALIZACIÓN**

### **2.2.1 GESTIÓN LEGAL EMPRESARIAL**

La gestión legal empresarial ha evolucionado de una función principalmente reactiva hacia una función estratégica dentro de las organizaciones. Durante mucho tiempo, el área legal fue vista como un apoyo utilizado únicamente cuando surgían conflictos, demandas, incumplimientos contractuales o consultas específicas. Bajo ese enfoque tradicional, la empresa recurría al abogado cuando el problema ya estaba presente. Sin embargo, en los modelos actuales de gestión corporativa, la función legal ha comenzado a integrarse con mayor cercanía a los procesos internos, especialmente en empresas reguladas, donde la prevención de riesgos, el cumplimiento normativo y la revisión documental son indispensables para la continuidad operativa.

La Association of Corporate Counsel (2024) sostiene que los departamentos legales internos han incrementado su participación en temas de cumplimiento, gestión de riesgos, tecnología, eficiencia operativa y apoyo a la alta dirección. Esta visión permite entender la gestión legal como una función estratégica y no únicamente como una respuesta jurídica ante problemas. En una línea similar, Susskind (2023) plantea que los servicios legales atraviesan un proceso de transformación impulsado por la tecnología, la eficiencia y la desagregación de tareas jurídicas, lo que obliga a las empresas a repensar cómo organizan sus necesidades legales. Mientras la

Association of Corporate Counsel resalta el papel interno y estratégico del abogado corporativo, Susskind enfatiza la modernización del servicio legal y la necesidad de adaptarlo a procesos más ágiles y eficientes.

En el caso de Inversiones Generales S.A. de C.V., este concepto resulta esencial porque la gestión legal está vinculada directamente con contratos, garantías, recuperación de cartera, expedientes y cumplimiento regulatorio. Por ello, analizar la gestión legal empresarial permite comprender si el modelo actual basado en servicios externos responde adecuadamente a las necesidades operativas de la empresa o si una estructura legal interna podría mejorar el seguimiento, la trazabilidad y la atención oportuna de los asuntos legales.

### 2.2.2 DEPARTAMENTO LEGAL INTERNO

El departamento legal interno se entiende como una unidad organizacional encargada de atender, coordinar y dar seguimiento a los asuntos jurídicos de una empresa desde dentro de su propia estructura. Su evolución responde a la necesidad de que las organizaciones cuenten con asesoría más cercana, conocimiento directo de sus procesos y capacidad de respuesta ante riesgos legales recurrentes. A diferencia del modelo tradicional de contratación externa, el departamento legal interno permite que la empresa tenga una función jurídica integrada a la operación diaria.

Desde la perspectiva de gobierno corporativo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023) destaca la importancia de que las empresas cuenten con mecanismos de supervisión, control interno y gestión de riesgos alineados con la estrategia organizacional. Aunque la OCDE aborda este tema desde el gobierno corporativo, su planteamiento se relaciona con la función legal interna, ya que esta puede apoyar el control de obligaciones, documentación y riesgos jurídicos. Por su parte, la Association of Corporate Counsel (2024) evidencia que los equipos legales internos participan cada vez más en decisiones estratégicas, cumplimiento y gestión de riesgos. Ambas posturas coinciden en que las organizaciones necesitan estructuras internas capaces de fortalecer el control y la toma de decisiones; sin embargo, la OCDE lo aborda desde la gobernanza general, mientras que la Association of Corporate Counsel lo enfoca en la función jurídica corporativa.

Para la presente investigación, el departamento legal interno no se concibe únicamente como la contratación de un abogado dentro de la empresa, sino como una posible unidad de apoyo técnico, operativo y estratégico. En Inversiones Generales S.A. de C.V., esta estructura podría

centralizar solicitudes legales, revisar contratos, validar garantías, apoyar la recuperación de cartera, coordinar con abogados externos cuando sea necesario y establecer indicadores de control. Por tanto, este concepto justifica el análisis de factibilidad, ya que no basta con identificar la necesidad legal; también debe evaluarse si la empresa cuenta con condiciones técnicas, operativas y financieras para sostener dicha unidad.

### 2.2.3 CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN EMPRESAS FINANCIERAS

El cumplimiento normativo ha pasado de ser una obligación formal centrada en evitar sanciones a convertirse en un sistema de gestión orientado a prevenir riesgos, ordenar procesos y fortalecer la cultura organizacional. En sus enfoques más tradicionales, el cumplimiento se asociaba principalmente con obedecer leyes y reglamentos. Actualmente, su alcance es más amplio, porque incluye políticas internas, controles, supervisión, documentación, responsabilidades y mecanismos de mejora continua.

La norma ISO 37301 plantea que un sistema de gestión de cumplimiento debe establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar los mecanismos que permitan a una organización cumplir con sus obligaciones (International Organization for Standardization, 2021). Este enfoque entiende el cumplimiento como un sistema vivo, no como una simple revisión documental. En contraste, la CNBS establece un marco normativo aplicable al sector financiero hondureño, desde una perspectiva regulatoria y supervisora, orientada a que las instituciones mantengan controles, documentación y procesos alineados con las disposiciones vigentes (Comisión Nacional de Bancos y Seguros [CNBS], s. f.). Mientras ISO 37301 ofrece una visión de gestión aplicable a cualquier organización, la CNBS delimita exigencias concretas para el sector financiero hondureño.

En Inversiones Generales S.A. de C.V., el cumplimiento normativo se relaciona directamente con la naturaleza de sus operaciones crediticias. La empresa maneja contratos, garantías, pagarés, expedientes, procesos de cobro y documentación que deben mantenerse ordenados y disponibles. Por ello, un departamento legal interno podría contribuir a fortalecer la revisión preventiva de documentos, el seguimiento de obligaciones y la respuesta ante requerimientos regulatorios. Este concepto se conecta con el problema de investigación porque la falta de una estructura legal interna puede dificultar la trazabilidad y el control oportuno de los asuntos normativos.

#### 2.2.4 RIESGO LEGAL Y RIESGO OPERATIVO EN EL SECTOR FINANCIERO

El riesgo legal y el riesgo operativo han adquirido mayor relevancia en el sector financiero debido a que las fallas en procesos, documentación, controles internos o cumplimiento normativo pueden generar pérdidas económicas, sanciones, conflictos o debilitamiento institucional. Tradicionalmente, el riesgo legal se entendía como la posibilidad de enfrentar demandas o incumplimientos contractuales. Sin embargo, su tratamiento moderno lo vincula con la gestión integral de riesgos, especialmente cuando los errores legales derivan de procesos internos deficientes, documentos incompletos o falta de seguimiento.

El Comité de Basilea incorpora el riesgo legal dentro del riesgo operacional, el cual se relaciona con fallas en procesos internos, personas, sistemas o eventos externos que pueden afectar a las instituciones financieras (Basel Committee on Banking Supervision, 2011). Esta visión permite analizar el riesgo legal no solo como un problema jurídico, sino como una consecuencia de debilidades operativas. A su vez, la OCDE (2023) resalta que la supervisión de riesgos y controles internos debe estar vinculada con la estrategia corporativa y con las responsabilidades de gobierno de la organización. Mientras Basilea se enfoca en la gestión del riesgo desde la perspectiva financiera y operativa, la OCDE lo aborda desde la gobernanza y la responsabilidad institucional.

Para esta investigación, el riesgo legal se manifiesta en la posibilidad de que contratos, garantías, expedientes o procesos de recuperación no cuenten con seguimiento oportuno o control documental suficiente. En una empresa que otorga créditos hipotecarios y prendarios, cualquier debilidad en la documentación puede afectar la recuperación de cartera y aumentar la exposición a conflictos legales. Por ello, evaluar la creación de un departamento legal interno implica analizar si esta estructura pudiese reducir riesgos operativos y legales mediante mayor control, prevención y seguimiento.

#### 2.2.5 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS

La optimización de procesos operativos se relaciona con la capacidad de una organización para ordenar actividades, reducir retrasos, eliminar reprocesos y mejorar el uso de sus recursos. Este concepto ha evolucionado desde enfoques centrados en la eficiencia productiva hacia modelos más integrales que consideran flujos de trabajo, tecnología, personas, información y medición del desempeño. En el contexto empresarial actual, optimizar procesos no significa únicamente hacer

las tareas más rápido, sino lograr que las actividades se desarrollen con claridad, trazabilidad y valor para la organización.

Hammer y Champy (1993) plantearon la reingeniería de procesos como una revisión profunda de la forma en que las organizaciones trabajan, buscando mejoras significativas en costos, calidad, servicio y rapidez. Davenport (1993), por su parte, abordó la innovación de procesos destacando la importancia de integrar tecnología, información y recursos humanos para rediseñar la forma de trabajar. Ambos autores coinciden en que los procesos deben analizarse más allá de las funciones aisladas; sin embargo, Hammer y Champy enfatizan cambios más radicales, mientras Davenport ofrece una visión más orientada a la innovación gradual apoyada en información y tecnología.

En Inversiones Generales S.A. de C.V., la optimización de procesos se relaciona con la forma en que se solicitan, atienden y dan seguimiento los asuntos legales. Si la gestión legal depende de solicitudes dispersas, respuestas externas y ausencia de indicadores, pueden generarse demoras y falta de trazabilidad. Por ello, una estructura legal interna podría funcionar como mecanismo de ordenamiento operativo, siempre que se definan procesos claros, responsables, tiempos de atención, herramientas de control y coordinación con las áreas de crédito, cobros, administración y gerencia.

#### 2.2.6 INDICADORES DE GESTIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO LEGAL

Los indicadores de gestión permiten transformar actividades organizacionales en información útil para la toma de decisiones. En el pasado, muchas empresas evaluaban su desempeño principalmente a partir de resultados financieros; sin embargo, los enfoques modernos de administración han demostrado que los indicadores también deben medir procesos internos, calidad, satisfacción, aprendizaje y eficiencia operativa. Esta evolución es relevante porque una empresa no puede mejorar aquello que no mide de forma sistemática.

Kaplan y Norton (1992) propusieron el Cuadro de Mando Integral como una herramienta para medir el desempeño organizacional desde varias perspectivas, no únicamente desde la financiera. Su planteamiento amplía la forma de entender la gestión, incorporando procesos internos, aprendizaje y valor para los usuarios. En contraste, la perspectiva de gestión legal corporativa planteada por la Association of Corporate Counsel (2024) muestra que los departamentos legales internos también necesitan medir eficiencia, costos, tecnología, riesgos y

aporte estratégico. Mientras Kaplan y Norton ofrecen una herramienta general de medición empresarial, la Association of Corporate Counsel traslada esa lógica al ámbito jurídico corporativo.

Para esta investigación, los indicadores de gestión son relevantes porque Inversiones Generales S.A. de C.V. no cuenta actualmente con KPIs formales para evaluar la gestión legal. La ausencia de indicadores limita la posibilidad de medir tiempos de respuesta, cantidad de casos atendidos, costos legales externos, estado de expedientes o impacto en la recuperación de cartera. Por ello, la posible creación de un departamento legal interno debe vincularse con mecanismos de control que permitan evaluar su desempeño y justificar su aporte a la eficiencia organizacional.

### 2.2.7 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD APLICADO A ESTRUCTURAS INTERNAS

El estudio de factibilidad es una herramienta utilizada para determinar si una propuesta puede ejecutarse de manera viable, considerando recursos, procesos, costos, riesgos y beneficios. Tradicionalmente, este tipo de estudio se aplicaba con mayor frecuencia a proyectos productivos, comerciales o de inversión. Sin embargo, su alcance también puede adaptarse al análisis de estructuras internas, como la creación de departamentos, unidades de apoyo o áreas funcionales dentro de una empresa.

Baca Urbina (2013) plantea que la evaluación de proyectos permite ordenar información de mercado, técnica, económica y financiera para fundamentar decisiones antes de invertir recursos. Sapag Chain (2011), por su parte, sostiene que la evaluación de proyectos debe analizar la conveniencia de una decisión considerando alternativas, costos, beneficios y condiciones de implementación. Ambos autores coinciden en que la factibilidad busca reducir incertidumbre antes de ejecutar una propuesta; sin embargo, Baca Urbina se enfoca más en la estructura clásica de evaluación de proyectos, mientras Sapag Chain resalta el análisis comparativo de alternativas y la toma de decisiones en organizaciones en marcha.

En el caso de Inversiones Generales S.A. de C.V., el estudio de factibilidad permite evaluar si la creación de un departamento legal interno es una alternativa viable frente al modelo actual de contratación externa. La factibilidad técnica permitirá identificar recursos humanos, tecnológicos y documentales; la factibilidad operativa permitirá analizar funciones, flujos de trabajo y coordinación entre áreas; y la factibilidad financiera permitirá comparar costos actuales de servicios legales externos con los costos y beneficios esperados de una estructura interna. De esta

manera, el concepto de factibilidad conecta directamente con el objetivo central de la investigación y permite fundamentar una decisión organizacional con base en evidencia.

## 2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

### 2.3.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

El estudio de factibilidad es una herramienta de análisis utilizada para determinar si un proyecto, propuesta o iniciativa puede ejecutarse de manera viable y conveniente. Su propósito es evaluar distintos factores que permite a identificar la posibilidad de éxito antes de implementar una solución.

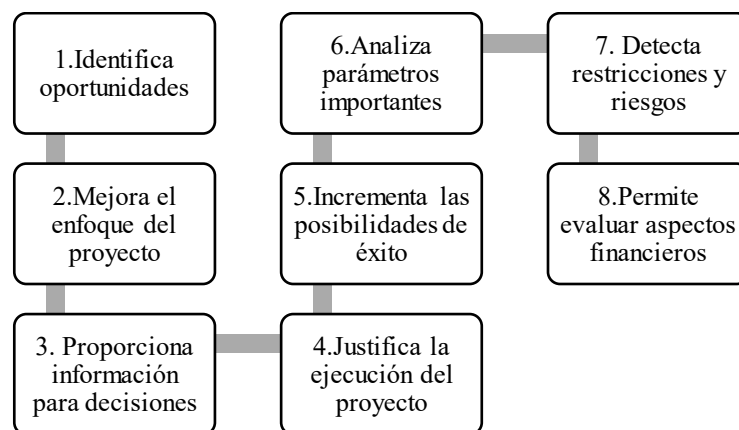
Según VQ Ingeniería (s.f.), un estudio de factibilidad permite analizar factores económicos, técnicos, legales y operativos para determinar si un proyecto puede ejecutarse exitosamente.

De acuerdo con diversos autores, un estudio de factibilidad analiza aspectos técnicos, económicos, financieros, operativos, legales y organizacionales para reducir riesgos y facilitar la toma de decisiones.

Espinoza (2010) menciona que la finalidad del estudio financiero es conocer a través de los indicadores financieros la viabilidad del proyecto para lo cual se debe conocer la inversión inicial del proyecto y los costos de operación.

### 2.3.2 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Realizar este estudio previamente ayuda a anticipar riesgos y evita invertir recursos en proyectos con pocas probabilidades de éxito. Además, proporciona información relevante sobre oportunidades, limitaciones, aspectos financieros y posibilidades de crecimiento, contribuyendo así a una mejor toma de decisiones (VQ Ingeniería, s.f.).



**Figura 1. Beneficios de realizar un estudio de factibilidad**

Fuente: Elaboración propia con base en VQ Ingeniería(s.f.)

### 2.3.3 ESTRUCTURA Y COMPONENTES DEL ESTUDIO

Un estudio de factibilidad robusto debe seguir una estructura que abarque desde la definición técnica hasta la evaluación de impactos. De acuerdo con QuestionPro (s.f.), los aspectos esenciales incluyen:

- Definición del Proyecto  
completo del proyecto (especificaciones: análisis funcional, definición de las características principales y secundarias del proyecto)
- Justificar el proyecto en términos económicos y/o estadísticos y/o estratégicos, o con la ayuda de un análisis FODA.
- Elaborar y justificar el presupuesto necesario para la realización del proyecto.
- Evaluar el coste global del proyecto: Costos estimados de funcionamiento, mantenimiento, almacenamiento, etc.
- Identificar todas las limitaciones y normas reglamentarias iniciando un análisis de riesgos del proyecto.
- Definir un calendario de estudio, ejecución y puesta en marcha para estimar todas las fases y duraciones del proyecto (Diagrama GANTT o diagrama de PERT)
- Proporcionar todos los elementos necesarios para entender el proyecto
- Determinar todas las posibles repercusiones en la organización, las operaciones y los recursos. Identificar y evaluar los riesgos. Estos son los puntos básicos de una estructura de un estudio de factibilidad.

### 2.3.4 DIMENSIONES ESPECIFICAS DE LA FACTIBILIDAD

Para garantizar una evaluación completa, el estudio se divide en las siguientes dimensiones especializadas:

#### 2.3.4.1 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado constituye una de las etapas fundamentales dentro de un estudio de factibilidad, debido a que permite identificar las necesidades existentes, determinar la demanda potencial y analizar las condiciones del entorno donde se desarrollará el proyecto. Su propósito principal es proporcionar información que facilite la toma de decisiones relacionadas con la aceptación, viabilidad comercial y posicionamiento de una propuesta (Baca Urbina, 2021).

De acuerdo con Sapag y Sapag (2014), el estudio de mercado busca cuantificar la demanda y la oferta de un bien o servicio, identificar las características de los consumidores y analizar las condiciones competitivas que pueden influir en el éxito del proyecto.

#### 2.3.4.1.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo principal consiste en determinar la existencia de una necesidad insatisfecha o de una oportunidad de mejora dentro de un mercado específico, identificando las características de los usuarios potenciales, sus preferencias y el comportamiento de la competencia.

#### 2.3.4.1.2 IMPORTANCIA

El estudio de mercado permite reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, identificar oportunidades de crecimiento, conocer las necesidades de los usuarios y establecer estrategias adecuadas para la implementación de un proyecto. Asimismo, facilita la estimación de la demanda y contribuye a determinar si existe interés suficiente para justificar la inversión requerida (Baca Urbina, 2021).

#### 2.3.4.1.3 TIPOS DE ESTUDIO DE MERCADO

##### ➤ ESTUDIO CUANTITATIVO

Se basa en la recopilación de datos numéricos mediante encuestas, cuestionarios o bases de datos estadísticas. Su finalidad es medir comportamientos, tendencias y preferencias de una población determinada.

##### ➤ ESTUDIO CUALITATIVO

Busca comprender opiniones, percepciones, motivaciones y experiencias mediante entrevistas, grupos focales y observación directa.

##### ➤ INVESTIGACIÓN PRIMARIA

Consiste en obtener información directamente de los sujetos de estudio mediante instrumentos diseñados específicamente para la investigación.

##### ➤ INVESTIGACIÓN SECUNDARIA

Utiliza información previamente recopilada por organismos gubernamentales, instituciones académicas, investigaciones previas y bases de datos especializadas.

#### 2.3.4.1.4 PASOS PARA REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO

1. Definición del problema y objetivos: Se establecen las necesidades de información que se desean resolver y los objetivos específicos de la investigación.
2. Identificación del mercado objetivo: Consiste en determinar el segmento de población al que estará dirigida la propuesta, considerando variables demográficas, geográficas, conductuales y organizacionales.
3. Diseño de instrumentos de recolección de datos: Se elaboran encuestas, entrevistas o guías de observación que permitan obtener información relevante para el estudio.
4. Recolección de información: Se aplica el trabajo de campo mediante encuestas, entrevistas o revisión documental.
5. Análisis de la demanda: Se evalúa la necesidad existente, el nivel de aceptación esperado y la frecuencia de utilización del servicio o producto.
6. Análisis de la oferta y competencia: Se identifican los competidores existentes, sus fortalezas, debilidades, estrategias y participación en el mercado.
7. Interpretación de resultados: Se procesan y analizan los datos obtenidos para determinar oportunidades, riesgos y tendencias.
8. Elaboración de conclusiones: Se establecen los hallazgos que servirán de base para los demás estudios de factibilidad.

#### 2.3.4.2 ESTUDIO TECNICO

El estudio técnico tiene como finalidad determinar la viabilidad operativa del proyecto mediante la identificación de los recursos físicos, tecnológicos, humanos y organizacionales requeridos para su funcionamiento. Este estudio permite establecer cómo se ejecutará el proyecto y cuáles serán los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados (Sapag & Sapag, 2014).

##### 2.3.4.2.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO TECNICO

Determinar la capacidad operativa del proyecto y definir los recursos necesarios para su implementación eficiente.

##### 2.3.4.2.2 IMPORTANCIA

El estudio técnico permite minimizar riesgos operativos, optimizar recursos y garantizar

que la propuesta pueda ejecutarse en condiciones reales de funcionamiento.

#### 2.3.4.2.3 COMPONENTES PRINCIPALES

- Localización.
- Tamaño y capacidad.
- Infraestructura.
- Equipamiento.
- Recursos humanos.
- Procesos operativos.
- Cronograma de implementación.

#### 2.3.4.2.4 PASOS PARA REALIZAR UN ESTUDIO TÉCNICO

1. Determinación de la localización: Se selecciona el lugar donde se desarrollará el proyecto, evaluando accesibilidad, disponibilidad de recursos, costos y cercanía con los usuarios.
2. Definición del tamaño y capacidad: Se establece el volumen de operaciones que podrá atender el proyecto de acuerdo con la demanda proyectada.
3. Diseño de procesos: Se describen las actividades necesarias para la prestación del servicio o ejecución del proyecto.
4. Determinación de infraestructura y equipamiento: Se identifican instalaciones, mobiliario, equipos tecnológicos y demás recursos físicos requeridos.
5. Determinación de recursos humanos: Se definen perfiles, cantidad de personal y funciones necesarias para la operación.
6. Elaboración del presupuesto técnico: Se cuantifican los costos asociados a infraestructura, equipamiento y operación inicial.
7. Elaboración del cronograma de implementación: Se establecen tiempos, secuencias y responsables para la ejecución del proyecto.

#### 2.3.4.3 ESTUDIO LEGAL

El estudio legal consiste en analizar el marco normativo aplicable a un proyecto con el fin de verificar su cumplimiento jurídico y determinar las obligaciones legales que deberán atenderse durante su implementación y operación (Sapag & Sapag, 2014).

#### 2.3.4.3.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO LEGAL

Identificar las disposiciones legales, regulatorias y administrativas que pueden influir en la ejecución del proyecto.

#### 2.3.4.3.2 IMPORTANCIA

Permite reducir riesgos jurídicos, prevenir sanciones y garantizar que las operaciones se desarrollen conforme a la legislación vigente.

#### 2.3.4.3.3 PASOS PARA REALIZAR UN ESTUDIO LEGAL

1. Identificación del marco normativo: Se recopilan leyes, reglamentos, políticas internas y disposiciones regulatorias aplicables.
2. Análisis de requisitos legales: Se determinan permisos, registros, licencias y autorizaciones necesarias.
3. Evaluación del cumplimiento normativo: Se verifica si el proyecto cumple con las exigencias legales establecidas.
4. Identificación de riesgos legales: Se analizan posibles contingencias jurídicas derivadas de la implementación del proyecto.
5. Elaboración del informe legal: Se documentan hallazgos, obligaciones y recomendaciones para garantizar el cumplimiento normativo.
6. Validación y aprobación: Se presentan los resultados a la dirección para apoyar la toma de decisiones.

#### 2.3.4.4 ESTUDIO OPERATIVO – ADMINISTRATIVO

El estudio operativo-administrativo analiza la capacidad organizacional de una empresa para implementar y sostener una propuesta determinada. Evalúa la estructura organizacional, los procesos internos, el recurso humano y los mecanismos de control necesarios para el funcionamiento del proyecto (Ruiz, 2017).

#### 2.3.4.4.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO OPERATIVO – ADMINISTRATIVO

Determinar si la organización cuenta con las condiciones administrativas y operativas necesarias para implementar el proyecto de manera eficiente.

#### 2.3.4.4.2 IMPORTANCIA

Permite establecer responsabilidades, optimizar procesos y asegurar que los recursos humanos y administrativos respalden la ejecución del proyecto.

#### 2.3.4.4.3 PASOS PARA REALIZAR UN ESTUDIO OPERATIVO- ADMINISTRATIVO

1. Diagnóstico de la situación actual: Se analiza la estructura organizacional y los procesos existentes.
2. Definición de funciones: Se establecen responsabilidades y actividades que serán desarrolladas.
3. Diseño de la estructura organizacional: Se determina la ubicación jerárquica del proyecto dentro de la empresa.
4. Determinación del recurso humano: Se identifican perfiles, competencias y cantidad de personal requerido.
5. Diseño de procesos y flujos de trabajo: Se documentan procedimientos y mecanismos de coordinación.
6. Diseño de controles e indicadores: Se establecen mecanismos para evaluar el desempeño y cumplimiento de objetivos.

#### 2.3.4.5 ESTUDIO ECONOMICO – FINANCIERO

El estudio económico-financiero permite determinar la rentabilidad y sostenibilidad financiera de un proyecto mediante el análisis de inversiones, costos, ingresos y flujos de efectivo proyectados. Su finalidad es establecer si los beneficios esperados justifican los recursos que deberán invertirse (Baca Urbina, 2021).

#### 2.3.4.5.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO ECONOMICO – FINANCIERO

Evaluar la viabilidad financiera del proyecto y determinar su capacidad para generar

beneficios económicos.

#### 2.3.4.5.2 IMPORTANCIA

Constituye la base para la toma de decisiones de inversión, ya que permite estimar la rentabilidad, el riesgo financiero y el período de recuperación del capital.

#### 2.3.4.5.3 INDICADORES FINANCIEROS MAS UTILIZADOS

|                                                   |                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. VALOR ACTUAL NETO                              | (VAN): Permite calcular los flujos de caja futuros los cuales son originados por la inversión del proyecto.          |
| 2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):                 | Permite conocer el retorno del dinero o la rentabilidad que se obtienen en la inversión que se aplica en el proyecto |
| 3. COSTO / BENEFICIO:                             | El beneficio/costo significa que, por cada dólar de inversión, cuanto se tiene de retorno o rendimiento.             |
| 4. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI): | Se calcula el PRI, que significa determinar el período de recuperación de la inversión.                              |
| 5. PUNTO DE EQUILIBRIO.                           | Permite determinar el nivel mínimo de ingresos requerido para cubrir la totalidad de los costos.                     |

**Figura 2. Índices para estudio de factibilidad financiera**

Fuente: Elaboración propia con base Rocío Echeverría Ruíz (2017)

#### 2.3.4.5.4 PASOS PARA REALIZAR UN ESTUDIO ECONOMICO-FINANCIERO

1. Determinación de la inversión inicial: Se identifican activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo.
2. Estimación de ingresos: Se proyectan ingresos futuros con base en la demanda esperada.
3. Estimación de costos y gastos: Se calculan costos operativos, administrativos, financieros y de mantenimiento.
4. Elaboración de estados financieros proyectados: Se desarrollan estados de resultados,

flujos de efectivo y balances proforma.

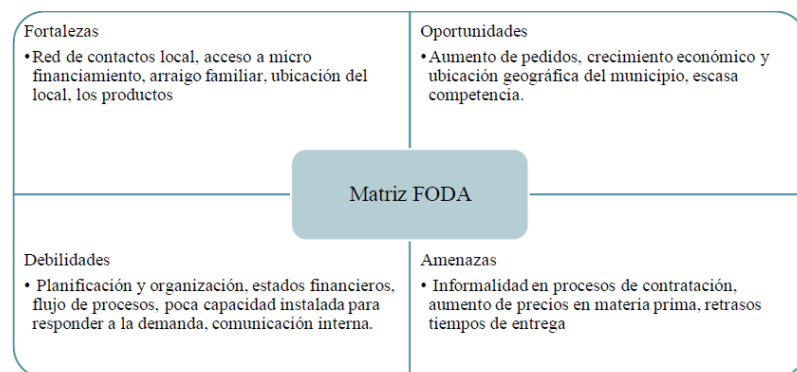
5. Aplicación de indicadores financieros: Se calculan VAN, TIR, PRI y relación beneficio-coste.
6. Análisis de sensibilidad y riesgos: Se evalúan escenarios alternativos para medir la estabilidad financiera del proyecto.
7. Interpretación y toma de decisiones: Se determina la conveniencia económica de implementar el proyecto.

### 2.3.5 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

#### 2.3.5.1 PROYECTO PERSONALIZATE.

Chávez Méndez, B. J., y Cáliz García, M. D. (2024).

Este proyecto presenta un estudio de factibilidad detallado para la creación y formalización de PERSONALIZATE, una empresa hondureña especializada en la elaboración de productos promocionales personalizados. A través de un enfoque mixto, los autores evalúan la viabilidad del negocio analizando dimensiones de mercado, técnicas y financieras para fundamentar la toma de decisiones estratégicas. El texto incluye un análisis FODA, la definición de procesos operativos y una estructura organizacional que busca profesionalizar un emprendimiento familiar previo. Asimismo, la investigación aporta indicadores de rentabilidad favorables y un plan de implementación basado en estándares de dirección de proyectos. El estudio concluye que existe un mercado viable en la zona central de Honduras, validando la inversión para satisfacer la creciente demanda de artículos publicitarios.



**Figura 3. Análisis FODA de Proyecto personalizate**

Fuente: (Chávez Méndez, B. J., y Calix García, M. D, 2024).

#### 2.3.5.1.1 ENFOQUE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación adoptó un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) con un alcance descriptivo. El diseño fue no experimental de corte transversal, lo que significa que se recolectó información en un momento determinado para definir el estado de las variables sin manipularlas. Se utilizó la estadística para comprobar hipótesis (cuantitativo) y se capturaron experiencias de empresarios locales para profundizar en las valoraciones del mercado (cualitativo).

#### 2.3.5.1.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para obtener información de primera mano, se aplicaron dos técnicas principales dirigidas a diferentes segmentos:

- **Encuesta (Cuantitativa):** Aplicada a personas naturales (población de 20 a 64 años) en Siguatepeque para medir la demanda potencial.  
Se utilizó una encuesta de 30 preguntas en Microsoft Forms con escalas de Likert para medir el nivel de satisfacción con la oferta actual, obteniendo 83 respuestas válidas.
- **Entrevista Semiestructurada (Cualitativa):** Dirigida a gerentes y dueños de empresas de la Cámara de Comercio de Siguatepeque. Se realizaron entrevistas a 8 clientes corporativos, analizando los datos mediante el software Atlas.ti para identificar conceptos como "fidelización" y "posicionamiento"

#### 2.3.5.1.3 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La metodología de la investigación se articula de forma integral combinando el análisis de viabilidad, la planificación operativa y un diseño de muestreo dirigido. En primer lugar, siguiendo el Modelo de Gabriel Baca Urbina, el estudio se estructura en tres dimensiones esenciales: un estudio de mercado que cuantifica la demanda (destacando un 97.58% de intención de compra en productos como tazas y camisas), un estudio técnico que define la ingeniería y la localización óptima en Siguatepeque, y un estudio financiero que valida la rentabilidad mediante indicadores como el VPN y una TIR del 26.74%.

Esta estructura de evaluación se complementa con la Metodología de la Guía PMBOK (6ta edición) para la fase de implementación, la cual organiza los procesos de inicio y planificación a través de la Gestión de la Integración. Esto incluye la elaboración del Acta de Constitución del Proyecto para establecer hitos legales y operativos, así como el desarrollo de una Estructura de

Desglose de Trabajo (EDT) que jerarquiza las adquisiciones, instalaciones y el plan estratégico.

Finalmente, la obtención de datos se sustenta en una metodología de muestreo no probabilístico por juicio, donde la selección de los participantes (residentes con capacidad adquisitiva y empresarios locales) se realiza bajo criterios específicos de los investigadores para asegurar la relevancia de la información recolectada.

La combinación de estas metodologías permitió rechazar la hipótesis nula, demostrando que el proyecto PERSONALIZATE es factible y rentable desde las perspectivas de mercado, técnica y financiera.

#### 2.3.5.2 PROYECTO PLANTA DE ACOPIO DE NARANJA

Este informe presenta una síntesis de las metodologías aplicadas en el estudio de factibilidad para el establecimiento de una planta de acopio de naranja en Rivas, Nicaragua, incluyendo ejemplos específicos de su ejecución técnica y financiera.

##### 2.3.5.2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN (EXPLORATORIA Y DESCRIPTIVA)

La investigación se inició con un diseño exploratorio para definir el problema y, ante la escasez de estadísticas oficiales sobre la producción de naranja en Nicaragua, se procedió a una investigación de tipo descriptiva.

Debido a la falta de información secundaria, se realizaron entrevistas directas (vía teléfono y correo electrónico) con especialistas y productores para determinar precios promedio y paquetes tecnológicos necesarios para el acopio.

##### 2.3.5.2.2 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

La metodología para el proyecto de la planta de acopio de naranja se articula de forma integral, iniciando con un estudio de mercado que utilizó fuentes primarias y secundarias para identificar una brecha en la oferta local, proyectando una entrega semanal de 496 cajas tras definir el precio mediante una negociación directa simulada con el cliente principal.

Este análisis de mercado fundamentó el estudio técnico, el cual aplicó criterios de proximidad logística para seleccionar la ubicación en Finca Pansaco y diseñó un proceso de ingeniería de siete etapas dentro de una planta de 225 metros cuadrados.

Los resultados operativos se sometieron a una evaluación económica y financiera mediante la sistematización de información monetaria y análisis de sensibilidad, determinando la viabilidad del proyecto con una TIR del 45% y un VAN de \$53,635.23.

Por último, el estudio legal y ambiental validó la factibilidad normativa mediante la consulta de marcos regulatorios de instituciones como MARENA y MIFIC, concluyendo que la operación no requiere medidas complejas de mitigación ambiental debido a la naturaleza de su proceso de acopio.

### 2.3.6 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

A continuación, se presenta una síntesis de los instrumentos de recolección de información utilizados en las dos investigaciones de factibilidad analizadas. Esta sección describe el propósito de cada herramienta y las evidencias de su aplicación según lo reportado en las fuentes.

#### 2.3.6.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD "PERSONALIZATE" (PRODUCTOS PROMOCIONALES)

En esta investigación se diseñaron dos instrumentos principales para abordar el mercado desde una perspectiva mixta:

**Cuestionario de Encuesta Digital:** Se diseñó un cuestionario estructurado con 30 preguntas, el cual fue administrado a través de la plataforma Microsoft Forms. Este instrumento incluyó escalas de Likert para medir percepciones y niveles de satisfacción. La encuesta fue aplicada a una muestra de personas naturales en Siguatepeque, logrando 83 respuestas válidas que permitieron cuantificar la intención de compra y las preferencias de productos (como tazas y camisas).

**Guía de Entrevista Semiestructurada:** Se elaboró un guion de preguntas abiertas dirigido a un segmento corporativo para obtener información cualitativa profunda sobre la fidelización y el posicionamiento de marca.

Se realizaron entrevistas a 8 clientes corporativos (gerentes y dueños de empresas afiliados a la Cámara de Comercio). Los datos resultantes fueron procesados mediante el software de análisis cualitativo Atlas.ti.

#### 2.3.6.2 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD "PLANTA DE ACOPIO DE NARANJA" (BARRIOS, 2010)

Dada la escasez de datos estadísticos oficiales en Nicaragua sobre la producción citrícola, esta investigación recurrió a instrumentos directos y de campo:

**Entrevistas Directas (Vía telefónica y correo electrónico):** Se diseñaron guiones para entrevistas breves dirigidas a expertos y productores locales debido a las limitaciones de tiempo y la falta de información secundaria. Estas entrevistas permitieron definir los paquetes tecnológicos necesarios para el proceso de acopio y determinar el precio promedio de la naranja en el mercado local.

**Protocolo de Negociación Directa (Simulada):** Se utilizó una técnica de negociación directa con el cliente potencial único para establecer las condiciones comerciales del proyecto. A través de esta "negociación", se logró estimar un precio de venta de 1.6 córdobas por unidad puesto en planta en Managua y se definieron los parámetros de calidad específicos exigidos por la empresa Hortifruti.

**Guía de Observación y Visita de Campo:** Se realizaron visitas técnicas a infraestructuras similares para la recolección de datos sobre ingeniería y procesos. El autor reporta haber visitado diferentes plantas de acopio de frutas en Nicaragua, lo cual sirvió de base para diseñar el diagrama de procesos (recepción, lavado, secado, etc.) y determinar la inversión necesaria en equipo de oficina y planta.

## **2.4 MARCO LEGAL**

Dentro del sistema financiero hondureño, las instituciones dedicadas a la colocación de créditos deben desarrollar sus operaciones conforme a un conjunto de disposiciones legales y regulatorias orientadas al cumplimiento normativo, la seguridad jurídica y el control institucional. En este contexto, la presente investigación considera las principales normativas relacionadas con las operaciones financieras, la administración de garantías y la gestión legal empresarial, debido a que dichas disposiciones inciden directamente en la problemática estudiada y en la necesidad de fortalecer los mecanismos internos de control jurídico dentro de Inversiones Generales S.A de C.V.

### **2.4.1 LEY DE LA COMISION NACIONAL DE BANCA Y SEGUROS**

La Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros resulta relevante porque establece el marco institucional de supervisión, vigilancia y control de las entidades financieras en Honduras. Esta normativa se relaciona con la investigación debido a que la gestión legal de una empresa financiera debe estar alineada con las disposiciones emitidas por el ente regulador, especialmente en aspectos de control interno, cumplimiento normativo, documentación y atención de

requerimientos regulatorios. En ese sentido, un departamento legal interno podría contribuir a fortalecer el seguimiento de obligaciones legales y la coordinación con disposiciones aplicables al sector financiero.(CNBS, s. f.-b)

#### 2.4.2 LEY DEL SISTEMA FINANCIERO

La Ley del Sistema Financiero es aplicable al estudio porque regula el funcionamiento, control y supervisión de las instituciones que realizan actividades financieras. Para una empresa dedicada a la colocación de créditos, esta normativa es importante porque exige mantener procesos ordenados, seguros y documentados. Por tanto, la posible creación de un departamento legal interno debe analizarse considerando su aporte al cumplimiento normativo, al control de operaciones crediticias y a la reducción de riesgos legales derivados de contratos, garantías y recuperación de cartera. La CNBS identifica esta normativa dentro del marco legal aplicable al sistema financiero hondureño.(«Leyes y Normativas», s. f.)

#### 2.4.3 NORMAS DE TRANSPARENCIA, CULTURA FINANCIERA Y ATENCION AL USUARIO FINANCIERO

Las Normas para el Fortalecimiento de la Transparencia, Cultura Financiera, Conducta de Mercado y Atención al Usuario Financiero son relevantes porque establecen lineamientos que deben observar las instituciones supervisadas en sus políticas internas, procedimientos, gestión de riesgos, atención de reclamos y relación con los usuarios financieros. Estas normas afectan directamente la propuesta, ya que un departamento legal interno podría apoyar la revisión de contratos, comunicaciones, reclamos, expedientes y documentación dirigida a clientes, reduciendo riesgos de incumplimiento o inconsistencias en la atención al usuario financiero(*Normas Nacionales – Leyes – Portal de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo*, s. f.)

#### 2.4.4 CODIGO DE COMERCIO DE HONDURAS

El Código de Comercio se vincula con la investigación porque regula actos mercantiles, obligaciones comerciales, títulos valores y operaciones relacionadas con créditos. En una empresa financiera, los contratos, pagarés, garantías y documentos de respaldo forman parte esencial de la relación jurídica con los clientes. Por ello, la gestión legal interna tendría incidencia en la revisión, formalización y seguimiento de documentos mercantiles, ayudando a disminuir errores contractuales y fortalecer la seguridad jurídica de las operaciones.(*codigo\_comercio.pdf*, s. f.)

#### 2.4.5 CODIGO CIVIL DE HONDURAS

El Código Civil es importante para esta investigación porque regula obligaciones, contratos, bienes, derechos reales y figuras vinculadas con garantías, como la hipoteca. En el caso de créditos hipotecarios, la empresa necesita asegurar que los contratos y garantías estén correctamente constituidos para proteger sus derechos frente a posibles incumplimientos. Por tanto, la propuesta de un departamento legal interno se relaciona con la necesidad de revisar documentación, validar garantías y dar seguimiento jurídico a las obligaciones contractuales. (*CODIGO CIVIL, Honduras*, s. f.)

#### 2.4.6 LEY DE PROPIEDAD

Ley de Propiedad se relaciona directamente con los créditos hipotecarios, debido a que regula aspectos vinculados con el registro, catastro y seguridad jurídica de bienes inmuebles. Esta normativa afecta la propuesta porque una parte importante de la gestión legal financiera consiste en verificar la situación jurídica de los bienes ofrecidos en garantía, revisar inscripciones registrales y asegurar que la documentación inmobiliaria sea válida. En ese sentido, un departamento legal interno podría fortalecer el control documental y la revisión previa de garantías hipotecarias. (*Ley\_de\_la\_Propiedad.pdf*, s. f.)

#### 2.4.7 LEY ESPECIAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

La Ley Especial contra el Lavado de Activos es relevante porque establece medidas de prevención, control y combate del lavado de activos y financiamiento del terrorismo. En empresas vinculadas a operaciones financieras, esta normativa exige mayor control sobre clientes, operaciones, documentación y cumplimiento de medidas preventivas. La propuesta de un departamento legal interno podría contribuir al fortalecimiento del cumplimiento normativo, apoyo en debida diligencia, revisión documental y coordinación con políticas internas de prevención de riesgos legales. (*LEY-ESPECIAL-CONTRA-EL-LAVADO-DE-ACTIVOS*, s. f.).

#### 2.4.8 LEY DE GARANTÍAS MOBILIARIAS

La Ley de Garantías Mobiliarias es aplicable por la naturaleza de los créditos prendarios, ya que regula mecanismos de garantía sobre bienes muebles utilizados para respaldar obligaciones. Esta normativa incide en la investigación porque la empresa requiere validar correctamente los bienes dados en garantía, documentar las obligaciones y asegurar que los procesos de respaldo crediticio sean jurídicamente válidos. Por ello, la existencia de una estructura legal interna podría

mejorar el seguimiento de garantías prendarias y reducir riesgos documentales en la recuperación de cartera. (*Ley de Garantías*, s. f.)

#### 2.4.9 CODIGO DEL TRABAJO

El Código del Trabajo debe considerarse porque la creación de un departamento legal interno implicaría una relación laboral con personal jurídico contratado por la empresa. Esta normativa incide en la propuesta desde el punto de vista operativo y financiero, ya que deben evaluarse obligaciones laborales, contratación, jornada, salario, beneficios y demás condiciones aplicables al personal que integraría el área legal. Por tanto, su análisis es necesario para estimar correctamente los costos y responsabilidades de implementar una estructura interna. (Matute López & Rodríguez Mejía, 2009).

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En el presente capítulo desarrolla la ruta metodológica que orienta la investigación, permitiendo vincular de manera ordenada el problema planteado, los objetivos, las preguntas de investigación y las variables de estudio. Para ello, se organiza la información metodológica necesaria para analizar la factibilidad de crear un departamento legal interno en Inversiones Generales S.A de C.V., considerando los aspectos técnicos, operativos y financieros que inciden en esta decisión. Asimismo, se establecen los elementos que guían el proceso de recolección y análisis de datos, incluyendo el enfoque, diseño, población, muestra, técnicas e instrumentos aplicados, así como las fuentes de información que servirán de respaldo para evaluar si esta alternativa puede contribuir al fortalecimiento de la gestión legal de la empresa.

#### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

**Tabla 1. Matriz metodológica**

| Título de la Investigación                                                                                           | Objetivos de Investigación                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Variables              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
|                                                                                                                      | General                                                                                                                                                                                                                                                | Específico                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                        |
| Estudio de factibilidad para la implementación de un departamento legal interno en Inversiones Generales S.A de C.V. | Evaluar la factibilidad de crear un departamento legal interno Inversiones Generales S.A de C.V., mediante un análisis técnico, operativo, y financiero, con el propósito de optimizar la eficiencia, el control y la oportunidad en la gestión legal. | Analizar la situación actual de la gestión legal en la empresa financiera Inversiones Generales S.A de C.V., identificando los procesos utilizados, las limitaciones existentes y las áreas de mejora relacionadas con la atención, seguimiento y control de asuntos legales de la organización. | Gestión legal actual   |
|                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                        | Identificar los requerimientos técnicos necesarios para la creación de un departamento legal interno, considerando recursos humanos, herramientas tecnológicas, procedimientos, normativas y demás elementos indispensables para su adecuado funcionamiento.                                     | Factibilidad Técnica   |
|                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                        | Determinar la estructura operativa más adecuada para la gestión legal interna, definiendo funciones, niveles de responsabilidad, procesos de trabajo y mecanismos de coordinación que permitan una atención legal eficiente y oportuna dentro de la empresa.                                     | Factibilidad Operativa |

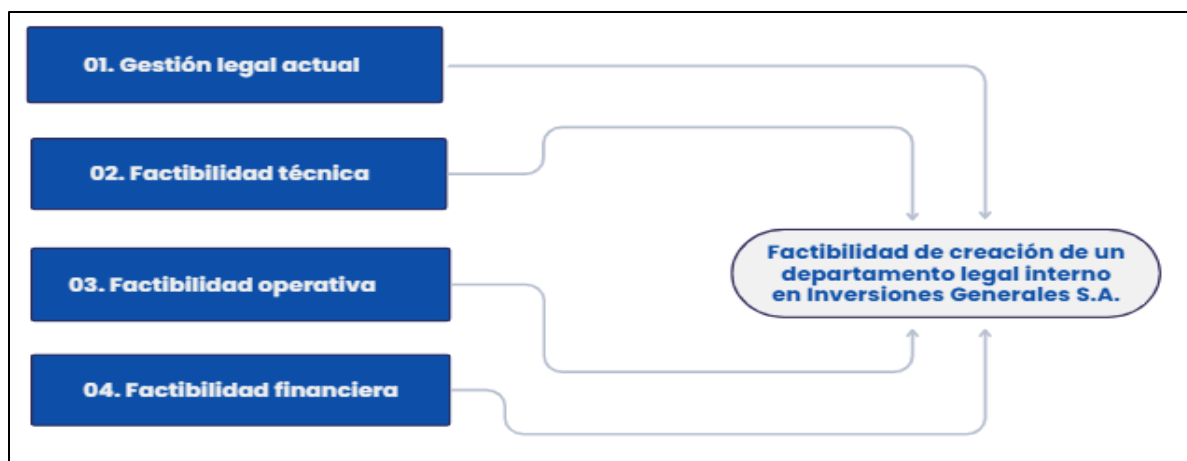
|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|  |  | Evaluar la viabilidad financiera de la creación del departamento legal interno, mediante el análisis de costos, recursos requeridos, beneficios esperados y el impacto económico que tendría su implementación en la gestión y desempeño de la organización. | Factibilidad Financiera |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|

Fuente: (Elaboración Propia, 2026)

### 3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

En la presente investigación, las variables de estudio se organizan en función de la relación que existe entre los factores que inciden en la factibilidad de crear un departamento legal interno en Inversiones Generales S.A. de C.V. La variable dependiente corresponde a la factibilidad de creación del departamento legal interno, ya que representa el resultado que se pretende valorar a partir del análisis de las condiciones actuales de la empresa. Esta factibilidad no se determina de forma aislada, sino mediante la revisión de variables independientes que permiten comprender si la propuesta es conveniente, viable y funcional para la organización.

En ese sentido, la gestión legal actual permite identificar cómo se desarrollan los procesos legales bajo el modelo de servicios externos, considerando aspectos como tiempos de respuesta, seguimiento de casos, control de expedientes, coordinación interna y ausencia de indicadores formales de desempeño. A partir de ello, la factibilidad técnica permite analizar los recursos humanos, tecnológicos, documentales y normativos que serían necesarios para el funcionamiento del departamento legal interno. De igual manera, la factibilidad operativa permite valorar la forma en que dicha unidad podría integrarse a los procesos diarios de la empresa, definiendo funciones, responsabilidades, flujos de trabajo y mecanismos de coordinación. Finalmente, la factibilidad financiera permite comparar los costos actuales de la contratación externa con los recursos requeridos para una estructura interna, considerando su impacto económico y los beneficios esperados.



**Figura 4. Esquema de variables de estudio**

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

### 3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de las variables permite organizar los elementos principales de la investigación en aspectos concretos que puedan ser analizados durante el estudio. En este apartado se detallan las variables relacionadas con la factibilidad de crear un departamento legal interno en Inversiones generales S.A de C.V., estableciendo su definición conceptual, su aplicación dentro de la investigación, sus dimensiones y los indicadores que servirán de guía para la recolección e interpretación de la información obtenida.

**Tabla 2. Operacionalización de las variables**

| Variable             | Definición Conceptual                                                                                                                                                                                                      | Definición Operacional                                                                                                                                                                                                                                  | Dimensiones                      | Ítems                               |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| Gestión legal actual | Conjunto de procesos, actividades y controles jurídicos que utiliza la empresa para atender asuntos legales relacionados con contratos, garantías, recuperación de cartera, seguimiento de casos y cumplimiento normativo. | Se analizará mediante encuesta aplicada a colaboradores, entrevistas a personal clave y revisión de información interna, con el fin de conocer cómo se desarrolla actualmente la gestión legal, sus principales limitaciones y oportunidades de mejora. | Procesos legales actuales        | Elaboración y revisión de contratos |
|                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                  | Validación de garantías             |
|                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                  | Seguimiento de casos                |
|                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                  | Recuperación de cartera             |
|                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         | Coordinación interna             | Comunicación entre áreas            |
|                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                  | Tiempos de respuesta                |
|                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                  | Seguimiento de solicitudes          |
|                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                  | Dependencia de abogados externos    |
|                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         | Control documental y seguimiento | Registro de expedientes             |
|                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                  | Trazabilidad de casos               |
|                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                  | Actualización de información        |
|                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                  | Archivo documental                  |
|                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         | Medición de la gestión legal     | Existencia de KPIs legales          |
|                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                  | Medición de tiempos de respuesta    |

| Variable                | Definición Conceptual                                                                                                                                                            | Definición Operacional                                                                                                                                                                                                  | Dimensiones                | Ítems                                   |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------|
| Factibilidad técnica    | Capacidad de la empresa para disponer de los recursos humanos, tecnológicos, normativos y documentales necesarios para el funcionamiento de un departamento legal interno.       | Se determinará identificando los recursos técnicos necesarios para crear y operar el departamento legal interno, considerando personal, herramientas tecnológicas, procedimientos, documentación y normativa aplicable. |                            | Control de casos atendidos              |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Registro de costos legales              |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         | Recursos humanos           | Perfil del abogado interno              |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Experiencia requerida                   |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Cantidad de personal necesario          |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Funciones principales del puesto        |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         | Recursos tecnológicos      | Herramientas de seguimiento             |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Archivo digital                         |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Acceso a información legal              |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Software de control de expedientes      |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         | Procedimientos internos    | Manuales internos                       |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Flujos de trabajo                       |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Formatos legales                        |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Lineamientos para seguimiento de casos  |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         | Cumplimiento normativo     | Leyes aplicables                        |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Regulaciones financieras                |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Documentación obligatoria               |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Controles internos                      |
| Factibilidad operativa  | Capacidad de integrar una propuesta al funcionamiento diario de la empresa, considerando procesos, responsabilidades, coordinación entre áreas y mecanismos de control.          | Se analizará mediante la identificación de la estructura organizativa, funciones, flujo de trabajo y coordinación necesaria para que el departamento legal interno pueda operar de forma ordenada dentro de la empresa. | Estructura organizativa    | Ubicación dentro del organigrama        |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Dependencia jerárquica                  |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Relación con gerencia                   |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Coordinación con otras áreas            |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         | Funciones del departamento | Revisión contractual                    |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Apoyo a cobros                          |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Seguimiento legal                       |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Validación de garantías                 |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         | Flujo de trabajo           | Asesoría preventiva                     |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Recepción de solicitudes                |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Asignación de casos                     |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Tiempos de respuesta                    |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Seguimiento de procesos                 |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         | Coordinación entre áreas   | Cierre de casos                         |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Relación con crédito                    |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Relación con cobros                     |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Relación con administración             |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Comunicación con gerencia               |
| Factibilidad financiera | Análisis de costos, recursos económicos, beneficios esperados e impacto financiero de una propuesta, con el propósito de determinar si resulta conveniente para la organización. | Se analizará comparando los costos actuales de los servicios legales externos con los costos estimados de crear un departamento legal interno, considerando                                                             | Costos actuales            | Honorarios legales externos             |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Pagos por servicios legales             |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Gastos por trámites                     |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Costos asociados al seguimiento externo |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         | Costos de implementación   | Salario del personal legal              |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Equipo de oficina                       |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Herramientas tecnológicas               |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Capacitación                            |
|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                            | Adecuaciones administrativas            |

| Variable                                                | Definición Conceptual                                                                                                                                                                                              | Definición Operacional                                                                                                                                                                                                                                                             | Dimensiones                | Ítems                                        |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------|
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    | salarios, recursos, herramientas y beneficios esperados.                                                                                                                                                                                                                           | Beneficios esperados       | Reducción de tiempos                         |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            | Mayor control                                |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            | Mejora en seguimiento                        |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            | Apoyo a recuperación de cartera              |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            | Prevención de riesgos                        |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Comparación financiera     | Costo externo versus costo interno           |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            | Relación costo-beneficio                     |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            | Impacto económico                            |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            | Sostenibilidad                               |
| Factibilidad de creación del departamento legal interno | Resultado del análisis integral que permite determinar si la creación de una unidad legal interna es viable, conveniente y funcional para la empresa, considerando condiciones técnicas, operativas y financieras. | Se determinará mediante la integración de los hallazgos obtenidos en las variables anteriores, valorando si la empresa cuenta con condiciones suficientes para considerar la creación del departamento legal interno como una alternativa viable para fortalecer la gestión legal. | Viabilidad integral        | Coherencia entre recursos, procesos y costos |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            | Capacidad de funcionamiento                  |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            | Conveniencia organizacional                  |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Mejora de la gestión legal | Eficiencia en la atención legal              |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            | Control de procesos                          |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            | Oportunidad en la atención legal             |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            | Seguimiento de casos                         |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            | Reducción de dependencia externa             |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Toma de decisiones         | Información técnica                          |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            | Información operativa                        |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            | Información financiera                       |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            | Recomendación final del estudio              |

Fuente: (Elaboración Propia, 2026)

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

La presente investigación posee un enfoque mixto, debido a que integra elementos cuantitativos y cualitativos para analizar la factibilidad de crear un departamento legal interno en Inversiones Generales S.A. de C.V. Este enfoque resulta adecuado porque permite recopilar información medible mediante encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa, así como información interpretativa mediante entrevistas dirigidas a personal estratégico de la organización.

El componente cuantitativo se desarrolló mediante la aplicación de encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa. A través de este instrumento se recopiló información sobre la percepción de los empleados respecto a la gestión legal actual, los tiempos de respuesta, el seguimiento de casos, la coordinación interna y la necesidad de contar con un departamento legal propio.

Por otra parte, el componente cualitativo se ejecutó mediante entrevistas realizadas al

Gerente General, al Director y al Oficial de Enlace ante la CNBS. Estas entrevistas permitieron obtener información detallada sobre las necesidades legales de la organización, las limitaciones del esquema actual de contratación de servicios externos y los requerimientos necesarios para la implementación de una estructura legal interna.

### 3.2.1 ALCANCE

La investigación se desarrolló con un alcance descriptivo, debido a que se orientó a identificar y describir la situación actual de la gestión legal de Inversiones Generales S.A. de C.V.

Para ello, se recopiló información sobre los procesos legales existentes, los servicios contratados externamente, las necesidades de apoyo legal dentro de la organización y los recursos requeridos para la posible creación de un departamento legal interno. Asimismo, se describieron los aspectos técnicos, operativos y financieros asociados a la propuesta.

### 3.2.2 DISEÑO

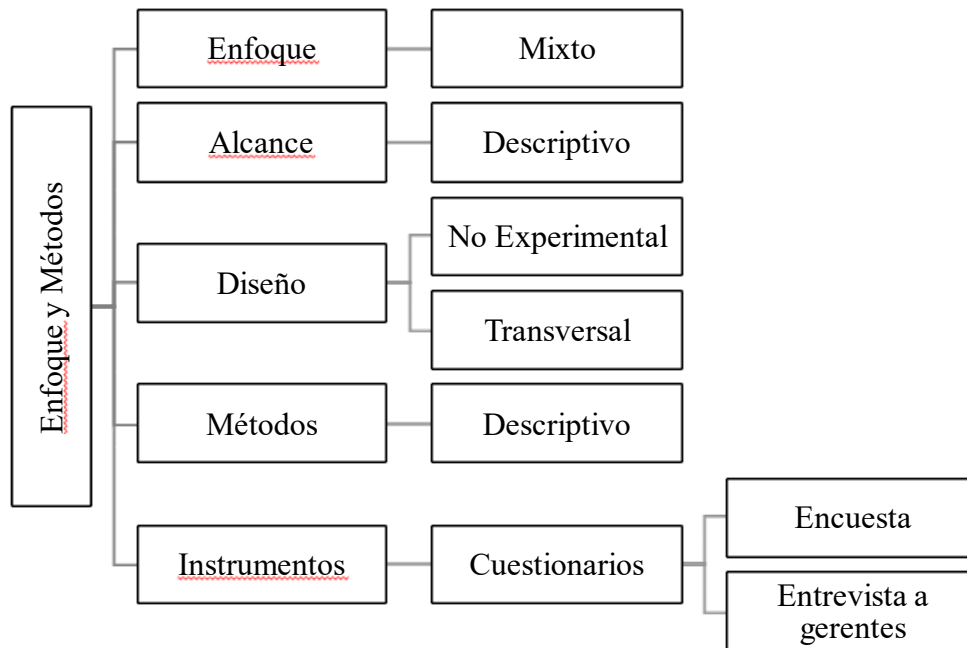
La investigación se realizó bajo un diseño no experimental transversal, ya que la información fue recopilada directamente de los participantes sin modificar las condiciones existentes dentro de la organización.

La recolección de datos se efectuó en un único período de tiempo mediante encuestas y entrevistas, permitiendo analizar la situación actual de la empresa respecto a la gestión legal y evaluar las condiciones necesarias para la creación de un departamento legal interno.

### 3.2.3 MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos descriptivo y analítico. El método descriptivo permitió identificar y documentar la situación actual de la gestión legal de la empresa mediante la información obtenida en las encuestas y entrevistas. Por su parte, el método analítico se aplicó al evaluar los aspectos técnicos, operativos y financieros relacionados con la propuesta de creación de un departamento legal interno.

Asimismo, el análisis de la información permitió establecer relaciones entre las necesidades identificadas por los colaboradores y la alta dirección, y los requerimientos necesarios para la puesta en marcha del departamento legal. Esto contribuyó a determinar la viabilidad de la propuesta desde diferentes perspectivas, considerando tanto las condiciones actuales de la organización como las oportunidades de mejora en la gestión de los asuntos legales.



**Figura 5. Diagrama de enfoque y métodos de investigación**

Fuente. Elaboración propia, (2026).

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se presentan los elementos metodológicos relacionados con los participantes del estudio, incluyendo la población, la muestra y la técnica de muestreo utilizada para el desarrollo de la investigación.

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, debido a que integra técnicas cuantitativas y cualitativas para analizar la factibilidad de crear un departamento legal interno en la empresa financiera Inversiones Generales S.A. de C.V. Desde el enfoque cuantitativo, se recopilará información mediante encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa, permitiendo identificar percepciones relacionadas con la eficiencia, control y oportunidad de la gestión legal actual. Por otra parte, el enfoque cualitativo permitirá profundizar en el análisis mediante entrevistas dirigidas a personal clave de la organización.

El diseño de la investigación es no experimental de tipo transversal, ya que las variables serán observadas y analizadas en su contexto natural, sin manipulación deliberada de las mismas, recopilando la información en un único momento del tiempo. Asimismo, el estudio posee un alcance descriptivo, debido a que busca detallar y caracterizar la situación actual de la gestión legal

dentro de la empresa, así como determinar la viabilidad técnica, operativa y financiera de establecer un departamento legal interno.

### 3.3.1 POBLACIÓN

Para efectos de la presente investigación se identificaron dos poblaciones de estudio, correspondientes a las dos técnicas de recolección de datos aplicadas: la encuesta y la entrevista. La primera población estuvo conformada por treinta (30) colaboradores de la empresa financiera Inversiones Generales S.A. de C.V., pertenecientes al personal operativo y administrativo de la organización, quienes poseen relación directa o indirecta con los procesos administrativos y legales desarrollados dentro de la institución.

La segunda población estuvo conformada por tres (3) personas correspondientes al personal estratégico de la empresa: el Director de la institución, el Gerente General y el Oficial de Enlace ante la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), seleccionados debido a su conocimiento sobre la gestión legal, regulatoria y operativa de la organización, con el propósito de fortalecer el análisis cualitativo de la investigación.

### 3.3.2 MUESTRA

En la presente investigación se empleó un censo poblacional como técnica de estudio, y no como técnica de muestreo, ya que el censo consiste en el estudio de la totalidad de los elementos que integran la población, sin recurrir a la selección de una muestra. En ambos casos —la población de treinta (30) colaboradores para la encuesta y la población de tres (3) miembros del personal estratégico para la entrevista— se aplicó esta misma técnica, dado el tamaño reducido y accesible de cada población, lo que permitió incluir a la totalidad de sus integrantes sin necesidad de seleccionar una muestra representativa.

La aplicación del censo permite obtener información completa y directa de todos los integrantes de cada población objeto de estudio, contribuyendo a una mayor precisión y confiabilidad en los resultados obtenidos. Esta decisión metodológica se justifica por el tamaño accesible de ambas poblaciones, lo cual facilita la recolección integral de los datos y garantiza que las percepciones y opiniones recabadas reflejen de manera amplia la realidad actual de la gestión legal en la empresa.

### **3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS**

#### **3.4.1 TÉCNICAS**

Las técnicas de recolección de datos utilizadas en la presente investigación fueron la encuesta y la entrevista, aplicadas con el propósito de obtener información precisa, confiable y complementaria para evaluar si es factible crear un departamento legal interno en la empresa financiera Inversiones Generales S.A. de C.V.

La encuesta fue dirigida a los colaboradores de la empresa y permitió recopilar información cuantitativa de manera estructurada, facilitando la identificación de percepciones relacionadas con la eficiencia de la gestión legal actual, el nivel de apoyo requerido en temas jurídicos, la oportunidad en la atención de asuntos legales y las posibles áreas de mejora dentro de la organización.

Por su parte, la entrevista fue aplicada al Gerente General, al director y al Oficial de Enlace ante la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), con el fin de obtener información cualitativa más profunda y estratégica. Esta técnica permitió conocer la perspectiva directiva sobre las necesidades legales de la empresa, las limitaciones existentes en la gestión legal actual y los beneficios potenciales que podría generar la creación de un departamento legal interno.

#### **3.4.2 INSTRUMENTOS**

El instrumento aplicado para la recolección de información cuantitativa fue un cuestionario estructurado, diseñado con el propósito de identificar las necesidades legales existentes dentro de la empresa y evaluar la percepción de los colaboradores respecto a la importancia y viabilidad de establecer un departamento legal interno.

El cuestionario estuvo conformado por veinte (20) preguntas cerradas de selección múltiple y escala de valoración tipo Likert, redactadas de forma clara y específica para conocer aspectos relacionados con la eficiencia de la gestión legal actual, los tiempos de respuesta ante situaciones jurídicas, el nivel de apoyo recibido en temas regulatorios y contractuales, así como los factores que podrían afectar el cumplimiento normativo y operativo de la empresa. Este instrumento permitió obtener datos válidos y confiables para el análisis de factibilidad. Previo a su aplicación, el cuestionario fue sometido a un proceso de validación mediante juicio de experto, a cargo del Ing. Iván Edgardo Guerra, en calidad de Asesor Temático de la presente investigación, quien revisó la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems con los objetivos del estudio; la constancia de

dicha validación se presenta en el Anexo VIII. El cuestionario completo puede consultarse en el Anexo I de la presente investigación.

Para la recolección de información cualitativa se utilizó una guía de entrevista estructurada conformada por cinco (5) preguntas abiertas, aplicada al Gerente General, al Director y al Oficial de Enlace ante la CNBS. Este instrumento permitió profundizar en las necesidades estratégicas y regulatorias de la institución, así como recopilar opiniones y propuestas relacionadas con la posible creación de un departamento legal interno y su impacto en la organización. La guía de entrevista utilizada se presenta en el Anexo II.

### 3.4.3 PROCEDIMIENTOS

#### 3.4.3.1 PROCESO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso de recolección de datos se desarrolló en dos fases: la aplicación de encuestas a los colaboradores de la empresa y la realización de entrevistas al personal directivo y estratégico de la institución.

En la primera fase, se consideró la participación de los treinta y tres (33) empleados que conforman la totalidad del personal de Inversiones Generales S.A. de C.V., ubicada en la ciudad de Siguatepeque, departamento de Comayagua. El 25 de mayo de 2026 se notificó a los colaboradores sobre la aplicación de la encuesta y se les remitió, mediante correo electrónico institucional, el enlace al cuestionario elaborado a través de Google Forms. Se otorgó un período de una semana para completar el instrumento, con el propósito de facilitar la participación de todos los colaboradores y garantizar una adecuada tasa de respuesta. Las respuestas fueron recibidas durante el período comprendido entre el 25 y el 31 de mayo de 2026, permitiendo recopilar la información de forma organizada, rápida y accesible.

En la segunda fase, durante la misma semana de aplicación de las encuestas, se realizaron entrevistas individuales al Gerente General, al Director y al Oficial de Enlace ante la CNBS. Las entrevistas se llevaron a cabo mediante videollamadas previamente coordinadas, encontrándose la investigadora en la ciudad de San Pedro Sula y los entrevistados en las instalaciones de la empresa en Siguatepeque. Al inicio de cada entrevista se explicó el propósito, alcance y confidencialidad de la investigación, con el fin de contextualizar a los participantes sobre el estudio. Posteriormente, se desarrolló la guía de preguntas y se documentaron las respuestas obtenidas para su posterior

análisis e interpretación.

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias de la investigación correspondieron a la información obtenida directamente de los colaboradores y del personal estratégico de la empresa Inversiones Generales S.A. de C.V. La información fue proporcionada por los treinta y tres empleados de la institución, así como por el Gerente General, el Director y el Oficial de Enlace ante la CNBS, quienes aportaron información relevante sobre las necesidades legales actuales, las limitaciones operativas y regulatorias existentes, y las oportunidades de mejora relacionadas con la gestión legal de la empresa.

La información primaria se obtuvo mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, instrumentos que permitieron recopilar datos cuantitativos y cualitativos para el análisis de factibilidad. Este tipo de fuente resulta fundamental, ya que refleja la realidad actual de la organización desde la experiencia directa de sus participantes, garantizando la autenticidad y pertinencia de los resultados obtenidos.

#### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Como fuentes secundarias, se consultaron libros especializados en metodología de la investigación, administración, gestión legal y estudios de factibilidad, así como tesis, artículos científicos, normativa financiera y documentación relacionada con el funcionamiento de departamentos legales internos en empresas del sector financiero.

De igual forma, se revisaron documentos institucionales y normativa emitida por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), con el propósito de analizar los requerimientos regulatorios y legales aplicables a la empresa. La información obtenida de estas fuentes permitió complementar y sustentar los datos recolectados mediante las encuestas y entrevistas, contribuyendo a una comprensión integral de la problemática estudiada y fortaleciendo el sustento teórico y conceptual de la investigación.

Para el desarrollo de los estudios técnico y financiero, se utilizaron como fuentes secundarias diferentes documentos y registros de apoyo, entre ellos cotizaciones de mobiliario, equipo tecnológico, software y servicios profesionales; propuestas de proveedores; documentos

legales y administrativos; estructuras organizacionales; manuales internos; contratos; presupuestos; estados financieros; tablas salariales; y demás información necesaria para determinar los costos, recursos y requerimientos asociados a la creación de un departamento legal interno. Estas fuentes permitieron estimar la inversión inicial, los costos operativos, la viabilidad financiera y los requerimientos técnicos necesarios para el funcionamiento del departamento legal, proporcionando información objetiva para sustentar el análisis de factibilidad de la investigación.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

El presente capítulo tiene como objetivo presentar de forma ordenada y analítica los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, específicamente encuestas y entrevistas, desarrolladas para evaluar la factibilidad de crear un departamento legal interno en Inversiones Generales S.A de C.V.

A través de la información recopilada, se identifican las necesidades operativas y legales de la empresa, así como los principales factores relacionados con la eficiencia, el control y la oportunidad en la gestión legal. Asimismo, se presentan los resultados derivados del análisis técnico, operativo y financiero, los cuales permitirán determinar la viabilidad de implementar dicho departamento y justificar la inversión requerida para su creación.

### **4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo durante el mes de mayo de 2026 y tuvo como finalidad obtener información cuantitativa y cualitativa que permitiera analizar la factibilidad de crear un departamento legal interno en Inversiones Generales S.A. de C.V. Para ello, se emplearon dos técnicas de investigación: la encuesta y la entrevista estructurada.

La primera fase consistió en la aplicación de una encuesta dirigida a la totalidad de los colaboradores de la empresa, ubicada en la ciudad de Siguatepeque, departamento de Comayagua. Debido a que la población estaba conformada por únicamente treinta y tres (33) empleados, se decidió trabajar bajo la modalidad de censo, permitiendo recopilar la opinión de todos los miembros de la organización sin necesidad de seleccionar una muestra.

El cuestionario fue diseñado mediante la plataforma Google Forms y estuvo integrado por veinte preguntas cerradas relacionadas con la gestión legal actual de la empresa, el nivel de apoyo

recibido en asuntos jurídicos, el cumplimiento normativo, los tiempos de respuesta ante situaciones legales y la percepción sobre la creación de un departamento legal interno. El enlace de acceso al formulario fue enviado por correo electrónico institucional el 25 de mayo de 2026, acompañado de una breve explicación sobre los objetivos de la investigación, la importancia de la participación de cada colaborador y la confidencialidad de la información proporcionada.

Se otorgó un período de siete días para completar la encuesta, comprendido entre el 25 y el 31 de mayo de 2026. Durante este tiempo se realizaron recordatorios internos para fomentar la participación de los colaboradores y garantizar una adecuada tasa de respuesta. Al cierre del período establecido se recibieron treinta (30) cuestionarios completos, equivalentes al 90.9 % de la población total. Posteriormente, las respuestas fueron descargadas y organizadas en una base de datos para facilitar su procesamiento, tabulación y análisis estadístico.

La segunda fase correspondió a la recolección de información cualitativa mediante entrevistas estructuradas realizadas a tres miembros clave de la organización: el señor Evelio Chinchilla, Director de la empresa; el señor Ronny Rivera, Gerente General; y la licenciada Andrea Márquez, Oficial de Enlace ante la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS). La selección de estos participantes obedeció a su nivel de responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas, operativas y regulatorias dentro de la institución.

Las entrevistas se efectuaron durante la semana del 25 al 31 de mayo de 2026 mediante videollamadas previamente coordinadas entre la investigadora y cada participante. La investigadora se encontraba en la ciudad de San Pedro Sula, mientras que los entrevistados participaron desde las instalaciones de Inversiones Generales S.A. de C.V. en Siguatepeque. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de entre 20 y 30 minutos y se desarrolló de manera individual para garantizar la libertad de expresión de los participantes y evitar la influencia de terceros en sus respuestas.

Antes de iniciar cada entrevista se explicó el propósito de la investigación, la importancia de la información solicitada y el tratamiento confidencial de las respuestas. Posteriormente, se aplicó una guía estructurada de cinco preguntas abiertas orientadas a conocer la percepción de los directivos sobre las necesidades legales de la empresa, los desafíos regulatorios existentes, las ventajas y desventajas de contar con un departamento legal interno y el impacto que dicha unidad podría generar en la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo de la institución.

Una vez finalizada la recolección de datos, tanto la información cuantitativa como la cualitativa fue organizada y sistematizada para su posterior análisis e interpretación, permitiendo dar respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación.

#### **4.2 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

Con el propósito de determinar la consistencia interna del cuestionario aplicado a los colaboradores, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach a partir de las diez preguntas de tipo cerrado y escala ordinal relacionadas con la percepción sobre la gestión legal actual y la creación del departamento legal interno (preguntas 4 a 13 del instrumento). El cálculo se realizó sobre los dieciséis (16) casos con información completa correspondientes a los colaboradores que manifestaron haber tenido relación o participación en procesos legales, regulatorios o contractuales dentro de la empresa, condición que habilitaba la respuesta a dicho bloque de preguntas.

El análisis arrojó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.79, valor que, de acuerdo con los rangos de interpretación comúnmente utilizados en investigación social, se ubica en un nivel de confiabilidad aceptable a bueno. Este resultado indica que los ítems del instrumento miden de manera consistente el constructo relacionado con la percepción de la gestión legal actual y la necesidad de crear un departamento legal interno, respaldando la fiabilidad de los datos utilizados para el análisis de resultados presentado en este capítulo.

La segunda fase correspondió a la recolección de información cualitativa mediante entrevistas estructuradas realizadas a tres miembros clave de la organización: el señor Evelio Chinchilla, Director de la empresa; el señor Ronny Rivera, Gerente General; y la licenciada Andrea Márquez, Oficial de Enlace ante la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS). La selección de estos participantes obedeció a su nivel de responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas, operativas y regulatorias dentro de la institución.

Las entrevistas se efectuaron durante la semana del 25 al 31 de mayo de 2026 mediante videollamadas previamente coordinadas entre la investigadora y cada participante. La investigadora se encontraba en la ciudad de San Pedro Sula, mientras que los entrevistados participaron desde las instalaciones de Inversiones Generales S.A. de C.V. en Siguatepeque. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de entre 20 y 30 minutos y se desarrolló de manera individual para garantizar la libertad de expresión de los participantes y evitar la influencia de terceros en sus respuestas.

Antes de iniciar cada entrevista se explicó el propósito de la investigación, la importancia de la información solicitada y el tratamiento confidencial de las respuestas. Posteriormente, se aplicó una guía estructurada de cinco preguntas abiertas orientadas a conocer la percepción de los directivos sobre las necesidades legales de la empresa, los desafíos regulatorios existentes, las ventajas y desventajas de contar con un departamento legal interno y el impacto que dicha unidad podría generar en la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo de la institución.

Una vez finalizada la recolección de datos, tanto la información cuantitativa como la cualitativa fue organizada y sistematizada para su posterior análisis e interpretación, permitiendo dar respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación.

### **4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos utilizados en la investigación. Los hallazgos se organizan en dos enfoques de análisis, el cuantitativo sustentado por el resultado de la encuesta y el cualitativo sustentado por las entrevistas.

#### **4.3.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS**

Los resultados cuantitativos se obtuvieron mediante la encuesta aplicada a treinta (30) colaboradores de Inversiones Generales S.A. de C.V. Las primeras tres preguntas fueron respondidas por la totalidad de los participantes, por lo que se analizan sobre la base total de la muestra ( $N = 30$ ). A partir de la pregunta tres, el cuestionario aplicó un filtro metodológico: únicamente los colaboradores que indicaron haber tenido relación o participación en procesos legales, regulatorios o contractuales continuaron respondiendo las preguntas de opinión relacionadas con la gestión legal. Por esta razón, las preguntas 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12 y 13 se analizan con una muestra efectiva de diecisiete ( $n = 17$ ) participantes. En el caso de la pregunta 9, la muestra efectiva fue de dieciséis ( $n = 16$ ), debido a que una persona no registró respuesta en ese ítem específico.

Este tratamiento metodológico permite interpretar los resultados con mayor precisión, ya que evita incluir como “sin respuesta” a colaboradores que no continuaron el cuestionario por

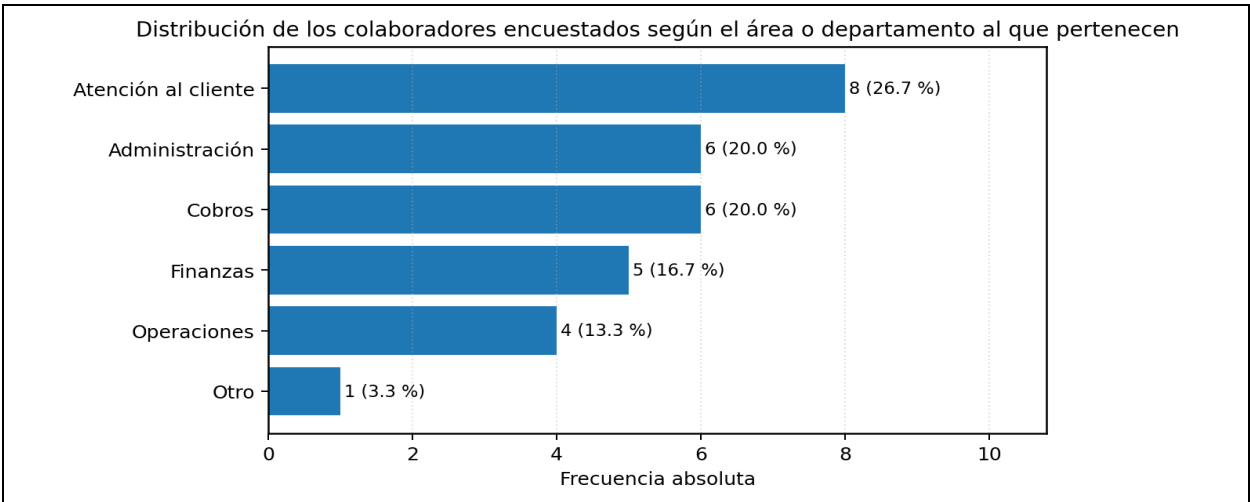
efecto del filtro aplicado. De esta manera, el análisis se concentra en las respuestas de quienes sí han tenido contacto directo con procesos legales, regulatorios o contractuales dentro de la empresa.

4.3.1.1 AREA O DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE

**Tabla 3. Distribución de los colaboradores encuestados según el área o departamento al que pertenecen**

| Categoría           | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|---------------------|---------------------|------------|
| Atención al cliente | 8                   | 26.7 %     |
| Administración      | 6                   | 20.0 %     |
| Cobros              | 6                   | 20.0 %     |
| Finanzas            | 5                   | 16.7 %     |
| Operaciones         | 4                   | 13.3 %     |
| Otro                | 1                   | 3.3 %      |
| Total               | 30                  | 100.0 %    |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)



**Figura 6. Distribución de los colaboradores encuestados según el área o departamento al que pertenecen.**

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

La distribución de los participantes evidencia que la encuesta incorporó respuestas de las principales áreas operativas y administrativas de Inversiones Generales S.A. de C.V. Atención al Cliente registró la mayor participación, con ocho colaboradores (26.7 %), seguida por Administración y Cobros, con seis colaboradores cada una (20.0 % en cada caso). Finanzas aportó cinco respuestas (16.7 %), Operaciones cuatro (13.3 %) y la categoría Otro una respuesta (3.3 %). Este hallazgo resulta relevante para el primer objetivo específico, porque permite analizar la

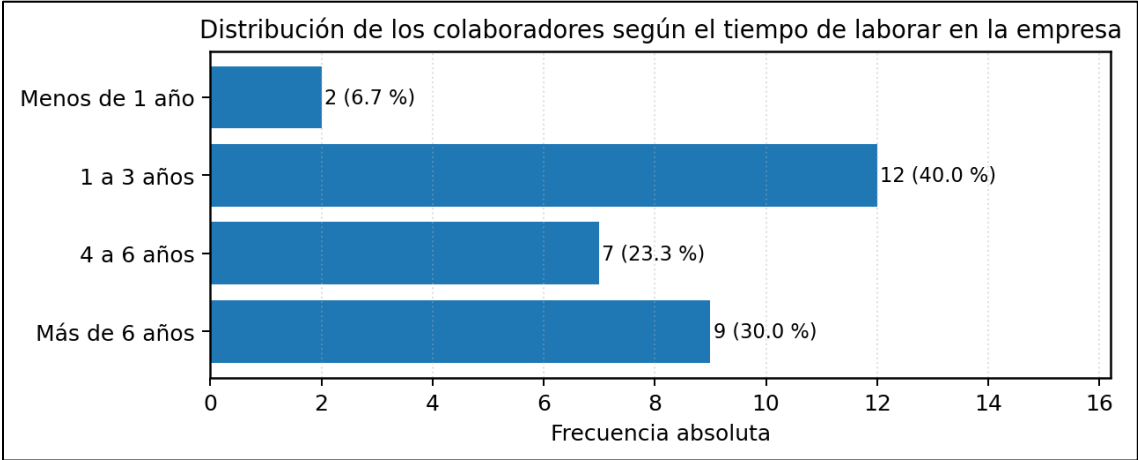
situación actual de la gestión legal desde áreas que intervienen directa o indirectamente en documentación, atención al cliente, cobros, administración de procesos y coordinación interna. La tendencia muestra una participación institucional diversa, lo cual fortalece la interpretación de los resultados al no concentrarse únicamente en una unidad funcional. En consecuencia, la información obtenida ofrece una base más amplia para valorar cómo la gestión legal incide en la operación diaria de la empresa.

#### 4.3.1.2 TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA

**Tabla 4. Distribución de los colaboradores según el tiempo de laborar en la empresa**

| Categoría      | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|----------------|---------------------|------------|
| Menos de 1 año | 2                   | 6.7 %      |
| 1 a 3 años     | 12                  | 40.0 %     |
| 4 a 6 años     | 7                   | 23.3 %     |
| Más de 6 años  | 9                   | 30.0 %     |
| Total          | 30                  | 100.0 %    |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)



**Figura 7. Distribución de los colaboradores según el tiempo de laborar en la empresa.**

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Los resultados muestran que veintiocho colaboradores (93.3 %) tienen más de un año de laborar en la empresa, mientras que solo dos participantes (6.7 %) reportaron una antigüedad menor a un año. La categoría con mayor frecuencia fue de 1 a 3 años, con doce respuestas (40.0 %), seguida por más de 6 años, con nueve respuestas (30.0 %). Este hallazgo es importante para la validez interna del análisis, ya que la mayoría de los participantes posee experiencia suficiente para emitir una opinión informada sobre los procesos administrativos, operativos, crediticios, contractuales y documentales de la organización. La tendencia indica que las respuestas provienen

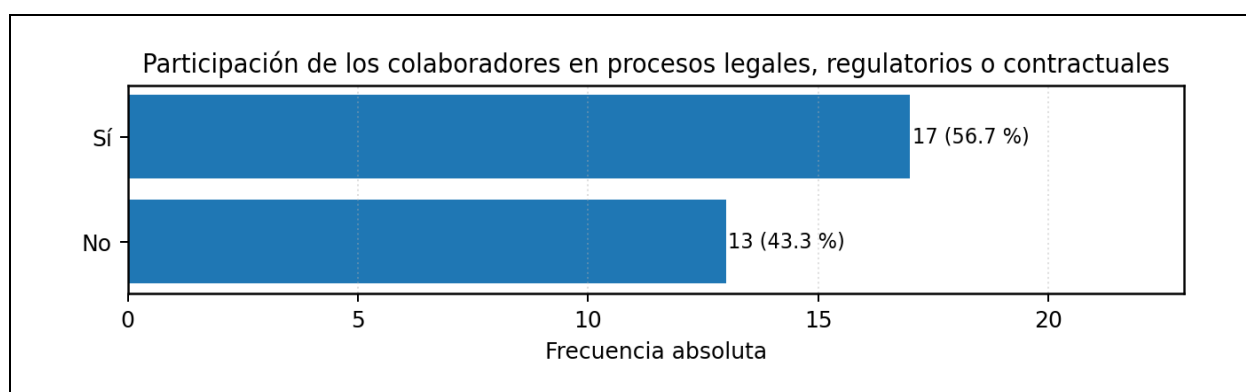
principalmente de colaboradores con conocimiento acumulado de la dinámica institucional. Por tanto, los datos permiten interpretar con mayor solidez las limitaciones actuales de la gestión legal y su relación con la factibilidad operativa de una unidad interna.

#### 4.3.1.3 RELACION O PARTICIPACION EN PROCESOS LEGALES, REGULATORIOS O CONTRACTUALES DENTRO DE LA EMPRESA

**Tabla 5. Participación de los colaboradores en procesos de carácter contractual, legal o regulatorio**

| Categoría | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|-----------|---------------------|------------|
| Sí        | 17                  | 56.7 %     |
| No        | 13                  | 43.3 %     |
| Total     | 30                  | 100.0 %    |

Fuente. (Elaboración propia, 2026).



**Figura 8. Participación de los colaboradores en procesos legales, regulatorios o contractuales**

Fuente. (Elaboración propia, 2026).

Diecisiete colaboradores (56.7 %) indicaron haber tenido relación o participación en procesos legales, regulatorios o contractuales, mientras que trece (43.3 %) manifestaron no haber participado en este tipo de gestiones. Este resultado confirma que la gestión legal no se limita a abogados externos o a la alta dirección, sino que alcanza a distintas áreas internas de la empresa. En relación con el primer objetivo específico, el hallazgo permite identificar que los procesos legales tienen incidencia transversal en la operación, especialmente en actividades de crédito, cobro, administración documental, garantías y atención de requerimientos. La tendencia evidencia que más de la mitad de la muestra total ha tenido algún grado de contacto con asuntos legales, lo cual justifica que las preguntas posteriores se analicen sobre una muestra efectiva de diecisiete participantes. En consecuencia, el análisis se enfoca en quienes poseen experiencia directa con la

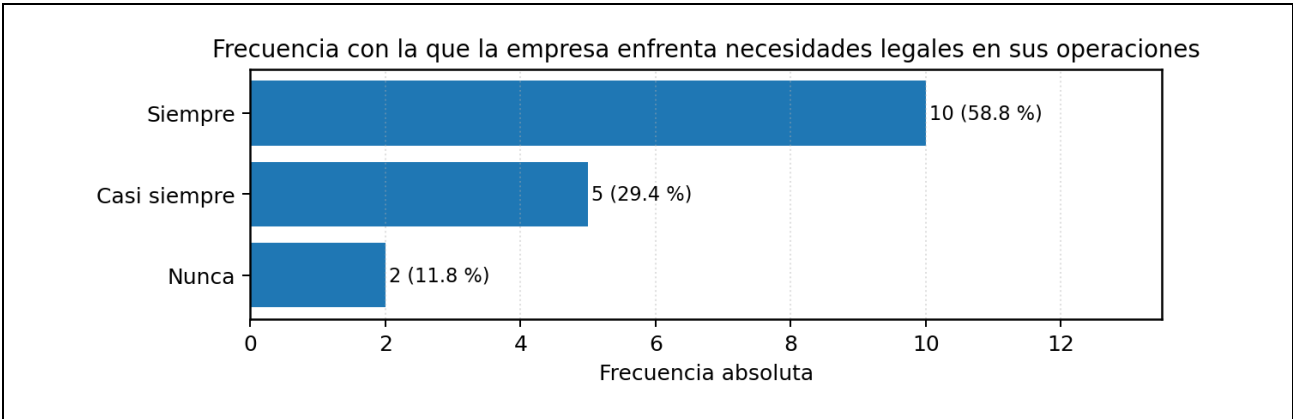
problemática estudiada.

4.3.1.4FRECUENCIA CON LA QUE LA EMPRESA ENFRENTA  
NECESIDADES LEGALES EN SUS OPERACIONES

**Tabla 6. Frecuencia con la que el subgrupo de colaboradores detecta necesidades legales en su operatividad**

| Categoría    | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|--------------|---------------------|------------|
| Siempre      | 10                  | 58.8 %     |
| Casi siempre | 5                   | 29.4 %     |
| Nunca        | 2                   | 11.8 %     |
| Total        | 17                  | 100.0 %    |

Fuente. (Elaboración propia, 2026).



**Figura 9. Frecuencia con la que la empresa enfrenta necesidades legales en sus operaciones**

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

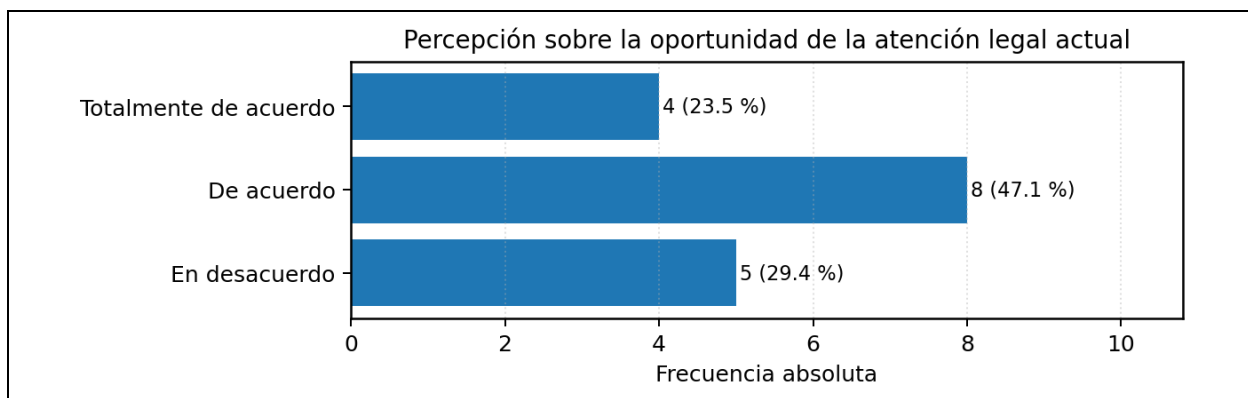
Dentro de la muestra efectiva, diez colaboradores (58.8 %) señalaron que la empresa enfrenta necesidades legales siempre y cinco (29.4 %) indicaron que casi siempre, lo que equivale a quince respuestas favorables acumuladas (88.2 %). Únicamente dos participantes (11.8 %) seleccionaron la opción Nunca. Este dato atiende la observación metodológica sobre el porcentaje de 88.2 %, ya que dicho valor corresponde a la suma de las categorías Siempre y Casi siempre dentro del subgrupo de diecisiete colaboradores que sí han participado en procesos legales, regulatorios o contractuales. El hallazgo evidencia que las necesidades jurídicas son frecuentes y forman parte del funcionamiento ordinario de la empresa. La tendencia se orienta hacia una demanda legal recurrente, coherente con una institución dedicada al otorgamiento de créditos hipotecarios y prendarios. En consecuencia, este resultado fortalece la pertinencia técnica y operativa de evaluar una estructura legal interna con capacidad de atención continua.

#### 4.3.1.5 ATENCION LEGAL OPORTUNA PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES OPERATIVAS

**Tabla 7. Nivel de conformidad sobre la oportunidad de la respuesta legal actual**

| Categoría             | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|-----------------------|---------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo | 4                   | 23.5 %     |
| De acuerdo            | 8                   | 47.1 %     |
| En desacuerdo         | 5                   | 29.4 %     |
| Total                 | 17                  | 100.0 %    |

Fuente: (Elaboración propia, 2026).



**Figura 10. Percepción sobre la oportunidad de la atención legal actual**

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

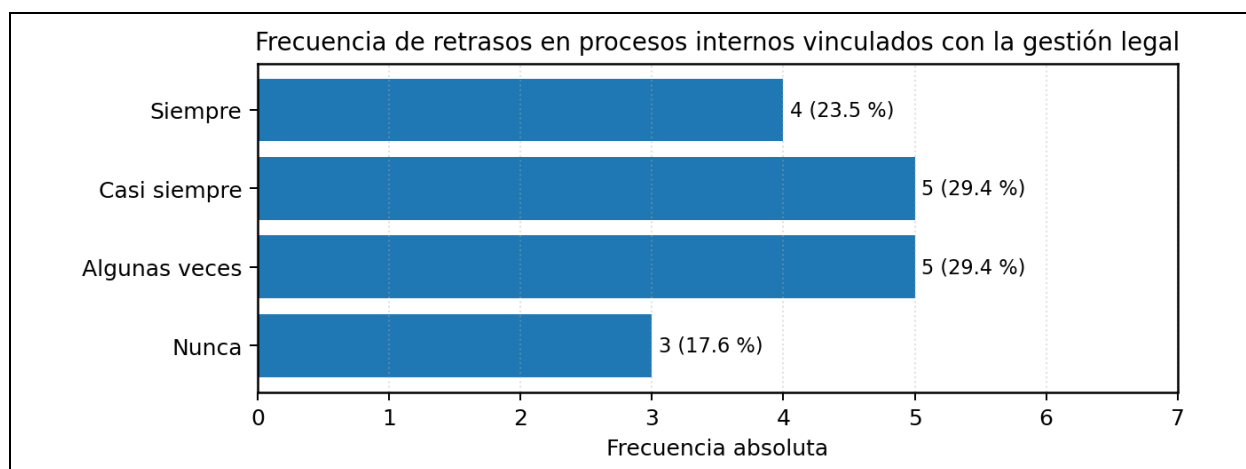
Doce participantes de la muestra efectiva (70.6 %) manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la empresa recibe atención legal oportuna; sin embargo, cinco colaboradores (29.4 %) expresaron estar en desacuerdo. El hallazgo muestra que el modelo actual no es percibido de forma completamente negativa, pero tampoco responde de manera uniforme a todas las necesidades operativas. La tendencia refleja una aceptación parcial de la atención externa, acompañada de una brecha relevante de oportunidad. Este resultado se relaciona con el primer objetivo específico, al evidenciar que la situación actual presenta fortalezas en ciertos procesos, pero también limitaciones que pueden afectar formalizaciones, revisión documental, validación de garantías y acciones de recuperación. Por tanto, la factibilidad de un departamento legal interno debe analizarse no solo como sustitución de servicios externos, sino como alternativa para fortalecer la continuidad y la oportunidad de respuesta.

#### 4.3.1.6 RETRASOS EN PROCESOS INTERNOS RELACIONADOS CON CONTRATOS, GARANTIAS, DOCUMENTACION LEGAL O RECUPERACION DE CARTERA

**Tabla 8. Frecuencia de retrasos en la gestión documental y operativa legal**

| Categoría     | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|---------------|---------------------|------------|
| Siempre       | 4                   | 23.5 %     |
| Casi siempre  | 5                   | 29.4 %     |
| Algunas veces | 5                   | 29.4 %     |
| Nunca         | 3                   | 17.6 %     |
| Total         | 17                  | 100.0 %    |

Fuente: (Elaboración propia, 2026).



**Figura 11. Frecuencia de retrasos en procesos internos vinculados con la gestión legal**

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Catorce colaboradores (82.3 %) indicaron haber percibido retrasos siempre, casi siempre o algunas veces en procesos vinculados con contratos, garantías, documentación legal o recuperación de cartera. Solo tres participantes (17.6 %) manifestaron no haber percibido retrasos. Este hallazgo es central para el análisis de la gestión legal actual, porque confirma que las demoras no constituyen una percepción aislada, sino una experiencia compartida por la mayoría de quienes tienen relación con estos procesos. La tendencia evidencia afectaciones operativas recurrentes, especialmente en actividades que requieren validación jurídica, coordinación con abogados externos o seguimiento documental. En consecuencia, el resultado respalda la necesidad de valorar una estructura interna que permita mejorar la trazabilidad, reducir tiempos de espera y fortalecer la gestión de casos pendientes.

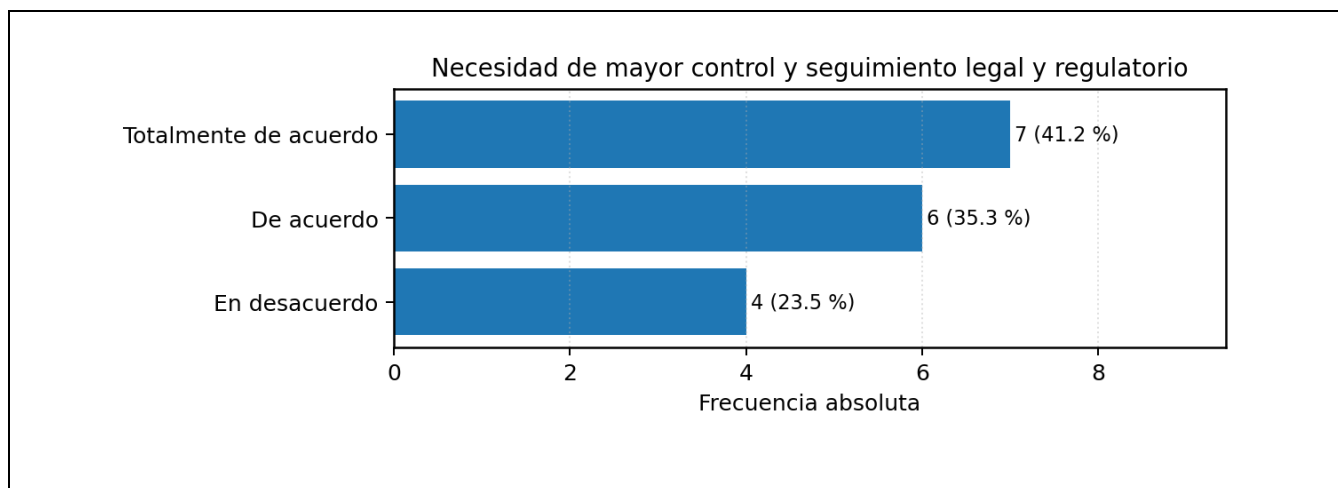
#### 4.3.1.7 NECESIDAD DE MAYOR CONTROL Y SEGUIMIENTO EN LOS

## ASUNTOS LEGALES Y REGULATORIOS

**Tabla 9. Percepción sobre la necesidad de fortalecer el control y seguimiento legal corporativo**

| Categoría             | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|-----------------------|---------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo | 7                   | 41.2 %     |
| De acuerdo            | 6                   | 35.3 %     |
| En desacuerdo         | 4                   | 23.5 %     |
| Total                 | 17                  | 100.0 %    |

Fuente: (Elaboración propia, 2026).



**Figura 12. Opinión de los colaboradores respecto al requerimiento de mayor control y seguimiento en los temas regulatorios de la empresa.**

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

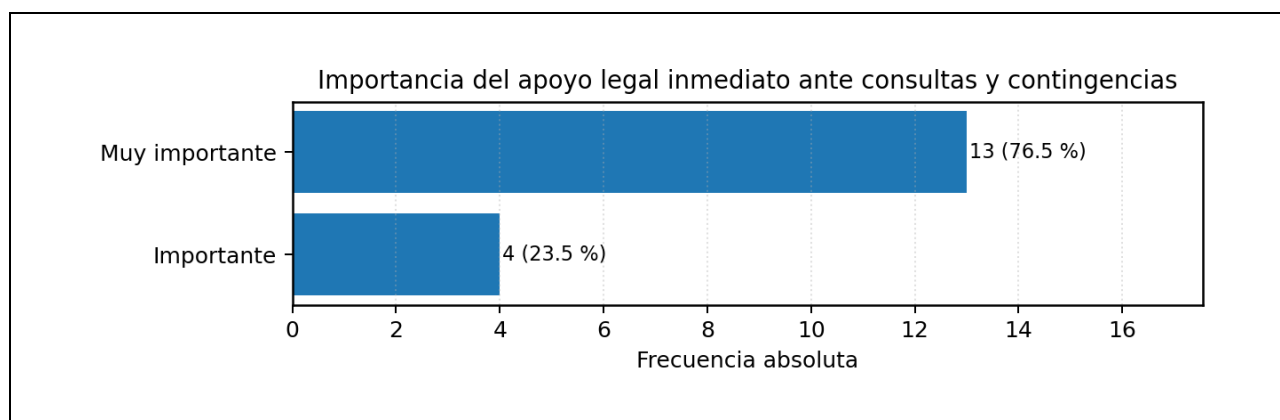
Trece participantes (76.5 %) se mostraron de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la empresa requiere mayor control y seguimiento en asuntos legales y regulatorios, mientras que cuatro (23.5 %) expresaron desacuerdo. Este hallazgo permite identificar que el problema no se limita a la existencia de asesoría legal, sino a la capacidad institucional para registrar, dar seguimiento y controlar expedientes, solicitudes, plazos y responsables. La tendencia muestra una necesidad de fortalecimiento administrativo y documental en la gestión jurídica. En relación con los objetivos específicos, este resultado aporta evidencia para analizar la situación actual y para definir requerimientos técnicos asociados a herramientas de control, procedimientos internos y sistemas de seguimiento. Por tanto, la creación de un departamento legal interno tendría valor si incorpora mecanismos formales de trazabilidad y medición.

#### 4.3.1.8 IMPORTANCIA DEL APOYO LEGAL INMEDIATO PARA ATENDER CONFLICTOS, CONSULTAS INTERNAS O CONTINGENCIA

**Tabla 10. Valoración de los colaboradores sobre la inmediatez del soporte legal ante contingencias y consultas**

| Categoría      | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|----------------|---------------------|------------|
| Muy importante | 13                  | 76.5 %     |
| Importante     | 4                   | 23.5 %     |
| Total          | 17                  | 100.0 %    |

Fuente: (Elaboración propia, 2026).



**Figura 13. Importancia del apoyo legal inmediato ante consultas y contingencias**

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

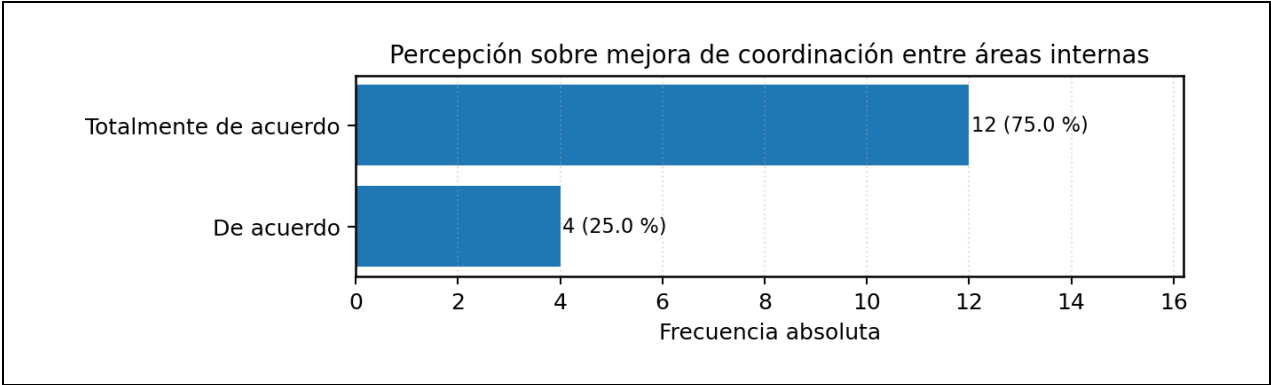
La totalidad de la muestra efectiva valoró el apoyo legal inmediato como importante o muy importante. En detalle, trece colaboradores (76.5 %) lo calificaron como muy importante y cuatro (23.5 %) como importante. Este hallazgo evidencia un consenso institucional sobre la necesidad de contar con respaldo jurídico oportuno para atender consultas internas, conflictos, contingencias o decisiones operativas sensibles. La tendencia muestra una demanda clara de inmediatez, lo cual resulta consistente con el funcionamiento de una empresa financiera en la que una respuesta tardía puede afectar desembolsos, recuperación de cartera, atención al cliente o prevención de riesgos. En consecuencia, este resultado fortalece la factibilidad operativa de una unidad legal interna, siempre que su diseño contemple disponibilidad, canales de consulta y tiempos de respuesta definidos.

#### 4.3.1.9 MEJORA EN LA COORDINACION ENTRE LAS AREAS DE CREDITO, COBROS, ADMINISTRACION Y GERENCIA.

**Tabla 11. Percepción del impacto de un departamento legal en la articulación y sinergia interdepartamental**

| Categoría             | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|-----------------------|---------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo | 12                  | 75.0 %     |
| De acuerdo            | 4                   | 25.0 %     |
| Total                 | 16                  | 100.0 %    |

Fuente: (Elaboración propia, 2026).



**Figura 14. Percepción sobre mejora de coordinación entre áreas internas**

Fuente. Elaboración propia, (2026).

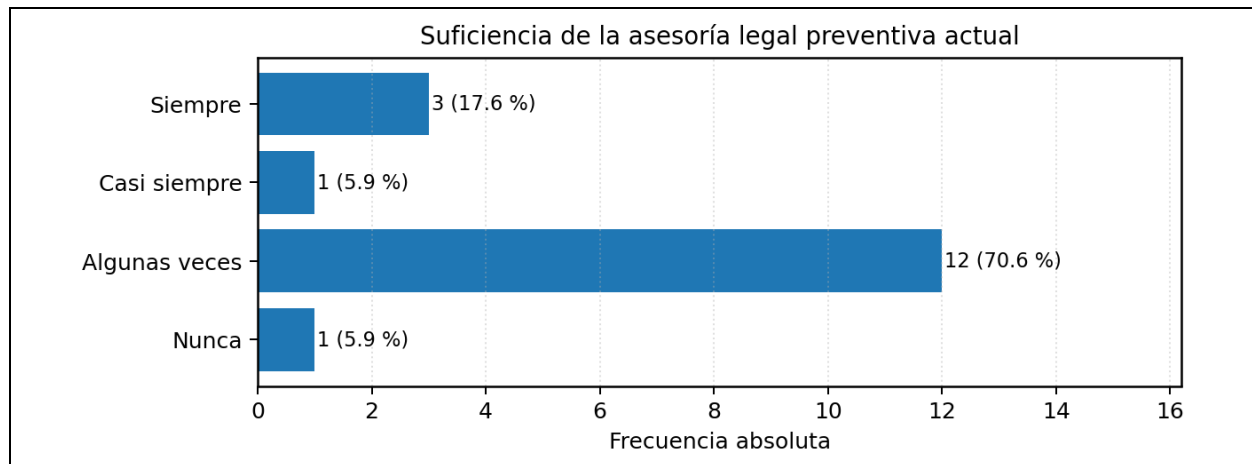
Los dieciséis participantes que respondieron este ítem manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que un departamento legal interno podría mejorar la coordinación entre Crédito, Cobros, Administración y Gerencia. Doce colaboradores (75.0 %) seleccionaron Totalmente de acuerdo y cuatro (25.0 %) De acuerdo. La muestra efectiva de este ítem fue de dieciséis participantes debido a que una persona del subgrupo filtrado no registró respuesta. El hallazgo evidencia unanimidad entre quienes respondieron, lo que indica que la función legal se percibe como un mecanismo de articulación operativa. La tendencia apunta a que la creación de una unidad interna podría reducir dispersión de información, mejorar comunicación entre áreas y facilitar seguimiento de solicitudes. En consecuencia, este resultado se vincula directamente con el objetivo de determinar una estructura operativa adecuada para la gestión legal interna.

4.3.1.10 SUFICIENCIA DE ASESORIA LEGAL PREVENTIVA  
ACTUAL

**Tabla 12. Percepción del personal sobre la suficiencia de la asesoría legal preventiva actual**

| Categoría     | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|---------------|---------------------|------------|
| Siempre       | 3                   | 17.6 %     |
| Casi siempre  | 1                   | 5.9 %      |
| Algunas veces | 12                  | 70.6 %     |
| Nunca         | 1                   | 5.9 %      |
| Total         | 17                  | 100.0 %    |

Fuente: (Elaboración propia, 2026).



**Figura 15. Suficiencia de la asesoría legal preventiva actual**

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

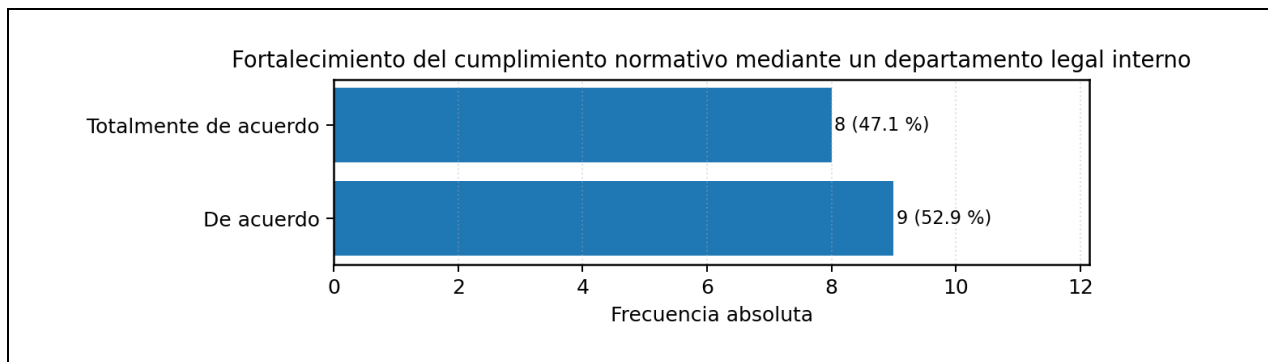
Doce colaboradores (70.6 %) indicaron que la empresa cuenta algunas veces con suficiente asesoría legal preventiva, mientras que uno (5.9 %) señaló que nunca. Solo cuatro participantes (23.5 %) seleccionaron Siempre o Casi siempre. Este hallazgo revela una debilidad importante en la dimensión preventiva de la gestión legal, ya que la asesoría no se percibe como una práctica constante. La tendencia muestra que el apoyo jurídico actual se orienta más a atender necesidades cuando surgen que a prevenir riesgos antes de que se materialicen. En una empresa financiera, esta situación puede afectar la revisión previa de documentos, la validación de garantías y la toma de decisiones con respaldo jurídico. Por tanto, este resultado sustenta la necesidad de definir funciones preventivas dentro de la posible estructura legal interna.

4.3.1.11 FORTALECIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO NORMATIVO  
MEDIANTE UN DEPARTAMENTO LEGAL INTERNO

**Tabla 13. Valoración sobre el fortalecimiento del cumplimiento normativo mediante una unidad legal interna**

| Categoría             | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|-----------------------|---------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo | 8                   | 47.1 %     |
| De acuerdo            | 9                   | 52.9 %     |
| Total                 | 17                  | 100.0 %    |

Fuente: (Elaboración propia, 2026).



**Figura 16. Fortalecimiento del cumplimiento normativo mediante un departamento legal interno**

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

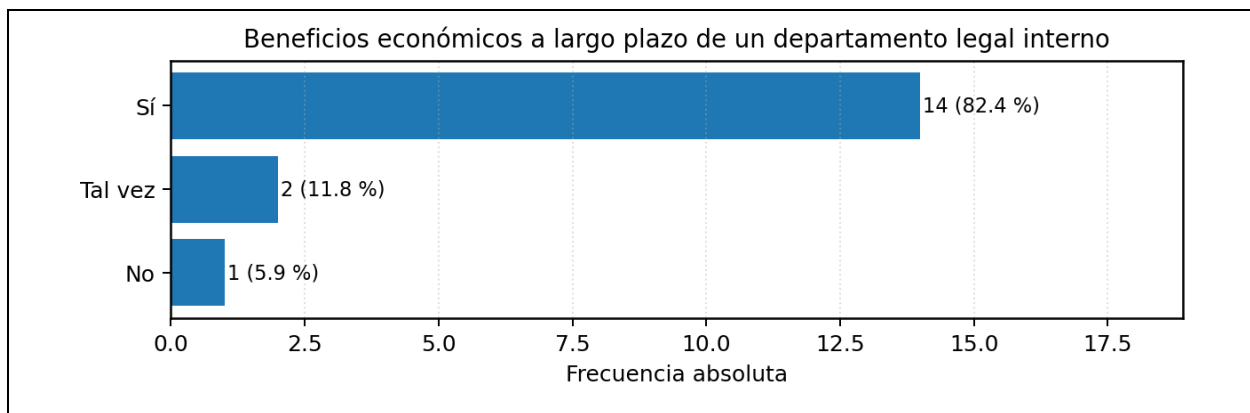
La totalidad de la muestra efectiva consideró que la creación de un departamento legal interno podría fortalecer el cumplimiento normativo de la empresa. Nueve colaboradores (52.9 %) seleccionaron De acuerdo y ocho (47.1 %) Totalmente de acuerdo. Este hallazgo resulta significativo porque vincula la función legal interna con una necesidad regulatoria y no únicamente administrativa. La tendencia muestra consenso respecto al aporte potencial de una unidad legal para respaldar documentación, procesos internos, atención de requerimientos y control de obligaciones. En relación con la factibilidad técnica, el resultado sugiere que el departamento debería diseñarse con funciones orientadas al cumplimiento, revisión de procedimientos, soporte regulatorio y coordinación con áreas internas. En consecuencia, la propuesta no debe limitarse a la gestión contractual, sino integrar una función preventiva y de control normativo.

4.3.1.12 BENEFICIOS ECONOMICOS A LARGO PLAZO DE UN  
DEPARTAMENTO LEGAL INTERNO

**Tabla 14. Percepción sobre los beneficios económicos a largo plazo de un departamento legal interno**

| Categoría | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|-----------|---------------------|------------|
| Sí        | 14                  | 82.4 %     |
| Tal vez   | 2                   | 11.8 %     |
| No        | 1                   | 5.9 %      |
| Total     | 17                  | 100.0 %    |

Fuente: (Elaboración propia, 2026).



**Figura 17. Beneficios económicos a largo plazo de un departamento legal interno**

Fuente. Elaboración propia, (2026).

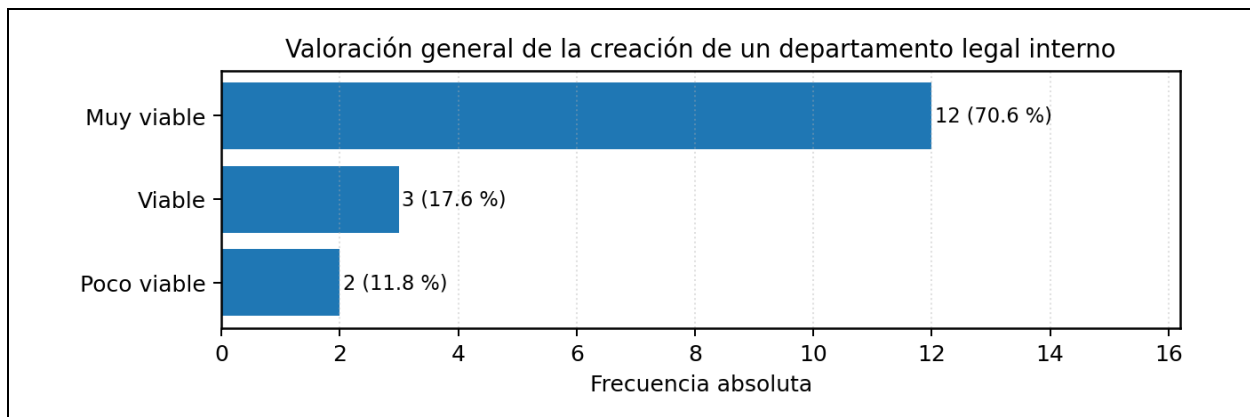
Catorce colaboradores (82.4 %) consideran que un departamento legal interno podría generar beneficios económicos a largo plazo para la empresa. Dos participantes (11.8 %) respondieron Tal vez y uno (5.9 %) respondió No. El hallazgo evidencia una percepción mayoritariamente favorable sobre el impacto económico de la internalización legal, aunque también muestra que una parte menor de los participantes requiere mayor evidencia financiera para sostener esa expectativa. La tendencia se orienta hacia la valoración de beneficios indirectos como reducción de retrasos, mejor recuperación de cartera, prevención de errores documentales y disminución de costos asociados a gestiones externas recurrentes. En consecuencia, este resultado respalda la necesidad de realizar una evaluación financiera comparativa que contraste los costos actuales de tercerización con los costos de creación y operación de la unidad interna.

4.3.1.13 VALORACION GENERAL DE LA CREACION DE UN  
DEPARTAMENTO LEGAL INTERNO EN INVERSIONES GENERALES S.A DE  
C.V

**Tabla 15. Valoración general de la creación de un departamento legal interno**

| Categoría   | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|-------------|---------------------|------------|
| Muy viable  | 12                  | 70.6 %     |
| Viable      | 3                   | 17.6 %     |
| Poco viable | 2                   | 11.8 %     |
| Total       | 17                  | 100.0 %    |

Fuente: (Elaboración propia, 2026).



**Figura 18. Evaluación del grado de viabilidad percibido por el personal para el establecimiento definitivo de una unidad legal interna**

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Quince colaboradores (88.2 %) valoraron la creación de un departamento legal interno como viable o muy viable, mientras que dos participantes (11.8 %) la consideraron poco viable. Este hallazgo muestra una aceptación institucional relevante entre quienes tienen contacto con procesos legales, regulatorios o contractuales. La tendencia evidencia que la propuesta se percibe como una alternativa favorable para fortalecer la eficiencia, el control y la oportunidad de la gestión legal. No obstante, esta valoración positiva debe interpretarse como un insumo para el estudio de factibilidad y no como una decisión de implementación inmediata. En consecuencia, la viabilidad final debe sustentarse en la integración de los resultados cuantitativos, los criterios cualitativos de los entrevistados y el análisis técnico, operativo y financiero correspondiente.

#### 4.3.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

Con el propósito de complementar la información obtenida mediante las encuestas aplicadas a los colaboradores de Inversiones Generales S.A. de C.V., se desarrolló un análisis cualitativo basado en tres entrevistas semiestructuradas realizadas a miembros clave de la alta dirección de la organización: el Director, el Gerente General y la Oficial de Enlace ante la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS). La selección de estos participantes respondió a su conocimiento estratégico sobre la operación de la empresa y su participación en la gestión de asuntos legales y regulatorios.

Las entrevistas se llevaron a cabo de forma virtual y fueron registradas para su posterior procesamiento. La transcripción y organización de la información se realizó mediante la herramienta de inteligencia artificial Notebook, lo que permitió sistematizar las respuestas y facilitar su análisis. Las preguntas estuvieron orientadas a conocer la situación actual de la gestión legal dentro de la empresa, identificar las principales necesidades y desafíos en esta materia, así como explorar la percepción de los entrevistados respecto a la creación de un departamento legal interno.

A partir de la información recopilada, se efectuó un análisis interpretativo de los testimonios, identificando temas recurrentes, puntos de coincidencia y aspectos relevantes para la toma de decisiones. Los hallazgos obtenidos aportan una visión estratégica sobre la conveniencia y viabilidad de implementar un departamento legal interno, constituyendo un insumo fundamental para evaluar la factibilidad del proyecto desde las perspectivas técnica, operativa y financiera. Las transcripciones completas de las entrevistas se incluyen en los anexos para efectos de consulta y validación de la información presentada.

#### 4.3.2.1 RESULTADOS DE ENTREVISTA APLICADA A DIRECTIVOS

Seguidamente, se expone un análisis resumido de la información recopilada durante las entrevistas efectuadas a los miembros de la alta dirección.

##### 4.3.2.1.1 ENTREVISTA AL DIRECTOR

Basado en la entrevista proporcionada, el entrevistado destaca la necesidad de formalizar un área legal interna para mejorar la eficiencia y seguridad jurídica de Inversiones Generales. A continuación, se presenta un resumen de sus puntos principales:

Evaluación de la Gestión Actual: La empresa mide el desempeño legal basándose exclusivamente en los resultados y la eficiencia de los servicios prestados.

Servicios más Requeridos: La demanda legal es primordialmente de carácter administrativo, destacando la elaboración de hipotecas, daciones en pago y la gestión de reclamos judiciales o extrajudiciales.

Dificultades con la Externalización: El entrevistado señala que la falta de un estado de derecho claro en el país y factores como los "compadrazgos políticos" generan retrasos en los reclamos de deudas. Además, afirma que los costos de contratar abogados externos tienen un impacto significativo, ya que requieren personal altamente especializado y actualizado para enfrentar juicios.

Importancia de la Asesoría Inmediata: Se considera vital para la toma de decisiones, las cuales deben ser colegiadas. El departamento legal debe emitir un dictamen previo antes de firmar documentos, especialmente títulos valores, para evitar repercusiones legales futuras.

Expectativas del Departamento Interno: Se espera que esta nueva área asuma el 100% de la responsabilidad de los asuntos legales de la empresa, evitando resultados mediocres.

Cumplimiento Normativo y Defensa: El departamento sería clave para asegurar el cumplimiento normativo y defender los intereses de la empresa ante organismos centralizados y descentralizados, asegurando que se rindan cuentas correctamente ante las autoridades según su actividad económica

#### 4.3.2.1.2 ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

Evaluación de la Gestión Actual El Gerente General evalúa positivamente la gestión legal actual, manifestando que los asuntos se manejan de forma adecuada gracias a la calidad del personal involucrado en estas labores.

Los servicios externos se solicitan principalmente para la elaboración de hipotecas, actas de cancelación y, de manera más esporádica, para demandas hipotecarias.

Limitaciones y Retrasos La principal dificultad identificada al no contar con un equipo interno permanente es la falta de exclusividad. Al depender de terceros, estos deben atender sus propias obligaciones además de las de la empresa, lo que genera retrasos en los procesos. Asimismo, reconoce que la dependencia externa conlleva gastos adicionales y algunos costos innecesarios.

Análisis de Costos y Factibilidad A diferencia de otras perspectivas, el Gerente General considera que los costos de externalización no representan un impacto significativo para la organización. Su postura se basa en que los servicios legales no se requieren diariamente, por lo

que sostiene que un departamento legal interno podría ser subutilizado y no se le sacaría el provecho suficiente en comparación con la tercerización.

**Importancia Estratégica y Funciones Sugeridas** A pesar de sus reservas sobre la subutilización, califica como muy importante contar con asesoría inmediata para la toma de decisiones. Esta valoración surge de experiencias previas donde la empresa sufrió pérdidas económicas debido a la falta de un dictamen legal oportuno.

En caso de establecerse un departamento interno, el Gerente General estima que sus responsabilidades primordiales deberían ser:

- Asesoría Legal Permanente: Para la prevención de riesgos en la toma de decisiones.
- Gestión de Recursos Humanos: Supervisión legal de contrataciones y despidos.
- Gestión de Cobros: Atención del área de recuperación, que es una de las de mayor demanda en la empresa.

Este resumen evidencia un enfoque orientado a la eficiencia operativa, donde se reconoce el valor preventivo de la asesoría legal, pero se cuestiona la rentabilidad de una estructura interna permanente frente al volumen de trabajo diario.

#### 4.3.2.1.3 ENTREVISTA A OFICIAL DE ENLACE ANTE LA COMISION NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS (CNBS)

**Gestión Actual y Necesidades Legales:** La Oficial de Enlace califica la gestión actual con abogados externos como útil pero mejorable. Identifica una demanda constante de servicios relacionados con la revisión de contratos, constitución de hipotecas, validación de garantías y emisión de opiniones jurídicas antes de proceder con trámites internos. Actualmente, la empresa maneja carteras de clientes significativas: más de 500 clientes en la cartera de préstamos hipotecarios y aproximadamente 200 en la de vehículos.

**Deficiencias en la Externalización:** Se señalan tres problemas críticos derivados de la dependencia externa:

**Tiempos de Respuesta:** Las gestiones se demoran de 1 a 3 días debido a que dependen de la disponibilidad del abogado externo, lo que afecta la agilidad de los procesos.

**Descentralización de la Información:** Existe una falta de control centralizado; no se cuenta con expedientes organizados, registros de solicitudes ni métricas de tiempos de respuesta.

**Brecha de Conocimiento en el Área Administrativa:** El personal administrativo a menudo

no puede responder consultas legales de los clientes, lo que genera una atención al cliente deficiente por no tener a quién remitir estas dudas de inmediato.

**Impacto Económico y Análisis Costo-Beneficio:** La entrevistada considera que los costos externos tienen un impacto importante, ya que, al ser una financiera con necesidades frecuentes, los honorarios por trámites, consultas y porcentajes por recuperación de propiedades representan una inversión considerable. Sugiere un análisis donde se compare el gasto actual frente al costo de un departamento interno, destacando que la recuperación exitosa de un solo caso legal de cuantía importante podría cubrir la inversión necesaria para instalar el departamento.

**Propuesta Funcional y Estructura:** Dada la carga de trabajo y la delicadeza de la documentación, la Oficial de Enlace sugiere que el departamento podría requerir al menos dos abogados para cubrir todas las necesidades. Sus funciones principales incluirían: Seguimiento de Expedientes y Recuperación de Cartera: Dar orden y agilidad a los procesos de cobro y mora.

**Cumplimiento Normativo:** Brindar respaldo legal ante requerimientos regulatorios y asegurar que todos los procesos internos cumplan con la ley.

**Soporte Multidepartamental:** Servir como punto de apoyo directo para las áreas de crédito, cobros, administración y gerencia.

**Coordinación Especializada:** Gestionar la relación con abogados externos únicamente para asuntos que requieran una alta especialización.

Este aporte enfatiza que la internalización legal no solo optimizaría los tiempos de respuesta, sino que aportaría un control organizacional y un respaldo regulatorio esencial para la naturaleza financiera de la institución.

#### 4.3.2.2 HALLAZGOS, PATRONES Y CRITERIOS ENCONTRADOS

##### 4.3.2.2.1 HALLAZGOS PRINCIPALES

La integración de los resultados obtenidos mediante las encuestas y las entrevistas permitió identificar que la gestión legal constituye una necesidad permanente dentro de las operaciones de Inversiones Generales S.A. de C.V. Mientras que el 88.2 % de los colaboradores que participan en procesos legales indicó que la empresa enfrenta necesidades jurídicas siempre o casi siempre, los directivos entrevistados confirmaron que actividades como la elaboración de hipotecas, revisión de contratos, recuperación de cartera y emisión de criterios legales forman parte de la operación

cotidiana de la institución. Este hallazgo evidencia que la demanda de servicios jurídicos es recurrente y estratégica para el funcionamiento de la empresa.

Otro hallazgo relevante corresponde a la necesidad de fortalecer la función preventiva de la gestión legal. El 76.5 % de los colaboradores indicó que la asesoría legal preventiva solo está disponible algunas veces o nunca, mientras que los directivos reconocieron que en determinadas ocasiones se han tomado decisiones sin contar oportunamente con una evaluación jurídica previa. Según los entrevistados, esta situación ha incrementado la exposición a riesgos y ha generado pérdidas económicas para la organización. Lo anterior demuestra que la función legal debe orientarse no solo a resolver conflictos existentes, sino también a prevenir contingencias y apoyar la toma de decisiones institucionales.

De igual manera, se identificó una necesidad significativa de fortalecer los mecanismos de control y seguimiento de los asuntos legales. El 76.5 % de los encuestados considera que la empresa requiere mayor control en los temas legales y regulatorios. Este resultado guarda relación con las entrevistas, en las cuales se señaló la inexistencia de expedientes centralizados, registros de seguimiento y métricas de gestión que permitan monitorear adecuadamente los procesos jurídicos. La falta de estas herramientas dificulta la trazabilidad de los casos y limita la capacidad de supervisar el desempeño de las gestiones realizadas por terceros.

Finalmente, se encontró una percepción ampliamente favorable hacia la creación de un departamento legal interno. El 88.2 % de los colaboradores considera que la propuesta es viable o muy viable, mientras que el 100 % estima que fortalecería el cumplimiento normativo y mejoraría la coordinación entre las diferentes áreas de la empresa. Esta percepción coincide con la opinión de los directivos entrevistados, quienes consideran que una unidad legal interna permitiría disponer de asesoría inmediata, mejorar el control documental, optimizar la recuperación de cartera y fortalecer el cumplimiento regulatorio de la organización.

#### 4.3.2.2.2 PATRONES IDENTIFICADOS

El análisis conjunto de encuestas y entrevistas permitió identificar un patrón consistente de dependencia operativa hacia servicios legales externos. Tanto colaboradores como directivos reconocen que gran parte de las actividades jurídicas necesarias para el funcionamiento de la empresa son atendidas por terceros, lo que genera limitaciones en la capacidad de respuesta y seguimiento de los procesos.

Asimismo, se observa un patrón de relación entre la falta de atención jurídica inmediata y la ocurrencia de retrasos operativos. Los participantes reportan demoras frecuentes en trámites legales, mientras que los entrevistados asocian estas situaciones con la necesidad de coordinar constantemente con asesores externos para obtener criterios, autorizaciones o documentación requerida.

Otro patrón identificado es la orientación reactiva de la gestión legal actual. Los resultados muestran que la asesoría jurídica suele intervenir cuando surge una situación específica o un problema que requiere atención, en lugar de participar activamente en la prevención de riesgos, validación de procesos y fortalecimiento del cumplimiento normativo.

Finalmente, se evidencia un patrón de consenso institucional respecto a los beneficios potenciales de un departamento legal interno. Tanto colaboradores como directivos coinciden en que una estructura jurídica propia contribuiría a mejorar la coordinación entre áreas, fortalecer los controles internos, agilizar la atención de requerimientos legales y generar beneficios económicos a largo plazo mediante la reducción de riesgos y errores operativos.

#### 4.3.2.2.3 CRITERIOS PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO

A partir de los resultados obtenidos se establecen los siguientes criterios para evaluar la factibilidad de crear un departamento legal interno:

- Criterio operativo: Existe una necesidad permanente de atención jurídica derivada de la naturaleza de las operaciones financieras de la empresa.
- Criterio de oportunidad: La organización requiere una respuesta legal más rápida para reducir retrasos y fortalecer la toma de decisiones.
- Criterio preventivo: Es necesario incorporar funciones orientadas a la prevención de riesgos legales y regulatorios.
- Criterio de control y seguimiento: La empresa requiere mecanismos formales para administrar expedientes, monitorear procesos y dar trazabilidad a los asuntos jurídicos.
- Criterio normativo: La creación de una unidad legal interna podría fortalecer el cumplimiento de las disposiciones regulatorias aplicables al sector financiero.
- Criterio económico-financiero: Los beneficios esperados se relacionan con la

reducción de pérdidas derivadas de errores, retrasos, contingencias legales y costos asociados a la contratación recurrente de servicios externos.

En conjunto, los hallazgos, patrones y criterios identificados demuestran que existe una necesidad institucional de fortalecer la gestión legal de Inversiones Generales S.A. de C.V., aportando evidencia favorable para continuar con la evaluación técnica, operativa y económico-financiera de la creación de un departamento legal interno.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. La gestión legal actual de Inversiones Generales S.A. de C.V. presenta limitaciones operativas asociadas con la dependencia de servicios jurídicos externos, especialmente en procesos de contratos, garantías, documentación legal y recuperación de cartera. Aunque el modelo externo ha permitido atender necesidades específicas, los hallazgos evidencian que la empresa requiere mayor oportunidad, seguimiento y control documental. La percepción de necesidades legales frecuentes y retrasos en procesos críticos demuestra que el esquema vigente genera ineficiencias operativas, limita la capacidad de respuesta organizacional y dificulta la medición objetiva del desempeño legal.

2. La factibilidad técnica de crear un Departamento Legal Interno es favorable si la empresa estructura el área con recursos humanos especializados, herramientas tecnológicas, procedimientos documentados y mecanismos de control. La propuesta no debe limitarse a contratar personal jurídico, sino a crear una unidad funcional con archivo seguro, formatos de revisión, control de expedientes, matriz de seguimiento y acceso a normativa actualizada. Bajo estas condiciones, el departamento podrá fortalecer la revisión contractual, la validación de garantías, la custodia documental y la atención preventiva de riesgos legales.

3. La factibilidad operativa resulta pertinente porque la función legal incide directamente en Crédito, Cobros, Administración, Finanzas, Atención al Cliente y cumplimiento regulatorio. La creación de una unidad dependiente de Gerencia General permitiría conservar independencia de criterio legal, mejorar la coordinación interna y apoyar la toma de decisiones. Esta ubicación jerárquica facilita que el Departamento Legal Interno actúe como área transversal de apoyo corporativo sin sustituir las responsabilidades propias de

cada unidad operativa.

4. La factibilidad financiera debe evaluarse desde un enfoque de costo-beneficio y no solo como una comparación entre honorarios externos y salarios internos. La alternativa más razonable consiste en un modelo mixto, donde la unidad interna atienda trámites recurrentes y preventivos, mientras los bufetes externos se mantengan para litigios complejos o servicios especializados. De esta forma, se reduce la dependencia externa en tareas repetitivas y se controla mejor el gasto legal variable.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Replantear su esquema actual de gestión legal, basado predominantemente en servicios externos, dado que este genera retrasos en procesos críticos, debilidad en el seguimiento documental y limitaciones en la capacidad de respuesta organizacional. Es necesario establecer un mayor control y medición del desempeño.

2. Crear un Departamento Legal Interno estructurado como una unidad funcional completa con el recurso humano especializado, herramientas tecnológicas, archivo seguro, formatos de revisión, control de expedientes, matriz de seguimiento y acceso a normativa actualizada, de manera que pueda fortalecer la revisión contractual, la validación de garantías, la custodia documental y la atención preventiva de riesgos legales.

3. Ubicar el Departamento Legal Interno como una unidad dependiente directamente de Gerencia General, a fin de garantizar su independencia de criterio y su carácter transversal de apoyo a las áreas de Crédito, Cobros, Administración, Finanzas, Atención al Cliente y cumplimiento regulatorio.

4. Implementar un modelo mixto de gestión jurídica que combine una unidad legal interna, encargada de los trámites recurrentes y preventivos, con la contratación de bufetes externos para litigios complejos o servicios altamente especializados. Esta estructura permitirá reducir la dependencia externa en tareas repetitivas, controlar de forma más eficiente el gasto legal variable y aprovechar una base fija de personal orientada a los procesos de mayor recurrencia.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

“PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO LEGAL INTERNO EN INVERSIONES GENERALES S.A DE C.V.”

### **6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta se justifica porque la gestión legal de Inversiones Generales S.A. de C.V. se vincula de forma directa con los procesos de crédito hipotecario y prendario, revisión de contratos, validación de garantías, recuperación de cartera, control documental y cumplimiento regulatorio ante la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS). Los resultados del estudio evidencian que la atención jurídica no constituye una actividad aislada, sino una función transversal que incide en las áreas de Crédito, Cobros, Administración, Finanzas, Atención al Cliente y Gerencia General.

La encuesta aplicada a los treinta (30) colaboradores de la empresa y las entrevistas realizadas al Director, al Gerente General y a la Oficial de Enlace ante la CNBS evidencian que la institución atiende sus necesidades jurídicas mediante servicios legales externos. Si bien este modelo ha permitido resolver necesidades puntuales, se identificaron limitaciones vinculadas con la oportunidad de respuesta, la falta de expedientes centralizados, la ausencia de métricas formales de desempeño legal y la dependencia de la disponibilidad de terceros. En consecuencia, el diseño e integración del Departamento Legal Interno se plantea como una alternativa estratégica para fortalecer la eficiencia, el control y la oportunidad de la gestión jurídica institucional.

Desde la perspectiva teórica, la propuesta se sustenta en el enfoque de gestión legal estratégica de la Association of Corporate Counsel (2024), que reconoce al departamento legal interno como una unidad de apoyo que fortalece el cumplimiento normativo, la gestión de riesgos y la eficiencia organizacional. Asimismo, el planteamiento de Susskind (2023) sobre la modernización de los servicios jurídicos refuerza la necesidad de estructuras legales internas más ágiles y orientadas a la prevención. En el ámbito del sector financiero hondureño, el marco normativo de la CNBS exige que las instituciones mantengan controles documentados, procesos supervisados y mecanismos de respuesta ante requerimientos regulatorios, lo cual justifica el diseño de una unidad legal interna que facilite dicho cumplimiento.

**Tabla 16. Base de justificación operativa de la propuesta**

| Hallazgo documentado                                       | Evidencia cuantitativa o cualitativa                                                                                                                                                               | Implicación para la propuesta                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Necesidad legal recurrente                                 | El 88.2 % de la muestra efectiva indicó que la empresa enfrenta necesidades legales siempre o casi siempre.                                                                                        | La operación requiere capacidad de atención legal continua, no únicamente asesoría externa por evento.                                                                                       |
| Retrasos en contratos, garantías y recuperación de cartera | El 82.3 % reportó haber percibido retrasos siempre, casi siempre o algunas veces.                                                                                                                  | La propuesta debe priorizar la reducción de tiempos de respuesta, el seguimiento de expedientes y la trazabilidad documental.                                                                |
| Necesidad de mayor control y seguimiento                   | El 76.5 % se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la empresa requiere mayor control legal y regulatorio.                                                                              | El Departamento Legal Interno debe incorporar registros, matriz de seguimiento, control de expedientes y reportes periódicos.                                                                |
| Apoyo legal inmediato valorado unánimemente                | El 100.0 % valoró el apoyo legal inmediato como importante o muy importante.                                                                                                                       | La unidad debe atender consultas internas, contingencias y dictámenes preventivos antes de decisiones o firmas relevantes.                                                                   |
| Asesoría preventiva insuficiente                           | El 70.6 % indicó que la asesoría legal preventiva ocurre solo algunas veces.                                                                                                                       | La propuesta debe incluir dictámenes previos, revisión documental y prevención de riesgos legales como funciones permanentes.                                                                |
| Viabilidad percibida favorablemente                        | El 88.2 % calificó la creación del departamento como viable o muy viable.                                                                                                                          | La aceptación institucional permite sustentar la pertinencia operativa y organizacional de la propuesta.                                                                                     |
| Necesidad de un abogado interno especializado              | La Oficial de Enlace ante la CNBS señaló que, por el volumen y la delicadeza de la documentación manejada, la empresa requiere contar con un profesional jurídico interno de dedicación exclusiva. | El diseño de la propuesta contempla un único perfil jurídico interno, complementado con servicios externos para asuntos especializados, conforme al modelo mixto definido en la sección 6.3. |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

### 6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La presente propuesta tiene como finalidad establecer los entregables concretos que se desarrollarán en el Capítulo VI para la creación del Departamento Legal Interno en Inversiones Generales S.A. de C.V. Los objetivos específicos que se pretenden lograr una vez implementada esta propuesta son los siguientes:

1. Diseñar la estructura organizacional del Departamento Legal Interno, definiendo su posición jerárquica, sus líneas de dependencia y su rol como unidad transversal de apoyo para las áreas de Crédito, Cobros, Administración, Finanzas, Atención al Cliente y Gerencia General de Inversiones Generales S.A. de C.V.

2. Elaborar la descripción de puestos y las funciones principales del personal del departamento, estableciendo responsabilidades, perfiles requeridos y mecanismos de coordinación interna con las demás áreas de la empresa.
3. Definir los procesos operativos del Departamento Legal Interno, documentando los flujos de atención, seguimiento de casos, control documental y coordinación con abogados externos para los asuntos jurídicos de mayor complejidad.
4. Determinar los requerimientos de espacio físico, equipamiento tecnológico e infraestructura necesarios para el funcionamiento del Departamento Legal Interno, asegurando condiciones adecuadas de operación conforme a las necesidades identificadas.
5. Establecer un sistema de indicadores de gestión y control del desempeño legal que permita medir tiempos de respuesta, volumen de casos atendidos, cumplimiento normativo y eficiencia operativa del departamento una vez en funcionamiento.
6. Proyectar la inversión inicial y los costos operativos del departamento, cuantificar los beneficios económicos esperados y evaluar su viabilidad financiera mediante indicadores como el VAN, la TIR, la relación beneficio-costos y el período de recuperación de la inversión.

## **6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO**

### **6.4.1 DESCRIPCIÓN**

La propuesta consiste en diseñar e integrar un Departamento Legal Interno que centralice la recepción, análisis, seguimiento y control de los asuntos jurídicos recurrentes de Inversiones Generales S.A. de C.V. El departamento se concibe para operar bajo dependencia directa de la Gerencia General, con el propósito de conservar independencia de criterio legal y facilitar la coordinación con las áreas que participan en créditos, garantías, cobros, administración documental y cumplimiento regulatorio. El desarrollo de la propuesta se organiza en cuatro componentes: diagnóstico de la situación actual, factibilidad operativa-administrativa, diseño del departamento y factibilidad técnico-financiera. Cada componente responde a las variables del estudio: gestión legal actual, factibilidad técnica, factibilidad operativa y factibilidad financiera.

### **6.4.2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL**

El diagnóstico evidencia que Inversiones Generales S.A. de C.V. cuenta con apoyo legal externo, pero no dispone de una estructura interna que centralice solicitudes, expedientes,

indicadores, responsables, plazos y seguimiento de casos. Esta situación genera dependencia de terceros, falta de exclusividad, tiempos de respuesta condicionados por la disponibilidad externa y debilidades en la trazabilidad documental que afectan la eficiencia operativa de las áreas de Crédito, Cobros y Administración, conforme a los resultados obtenidos mediante la encuesta y las entrevistas aplicadas.

**Tabla 18. Diagnóstico de la situación actual de la gestión legal**

| Dimensión diagnosticada         | Situación identificada                                                     | Evidencia documentada                                                                                                                                   | Necesidad de mejora                                                                                                     |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modelo actual de atención legal | La empresa atiende asuntos legales mediante apoyo externo.                 | Las entrevistas señalan que el servicio externo ha sido útil para revisiones, hipotecas, daciones en pago y reclamos eventuales.                        | Mantener apoyo externo para asuntos especializados y crear capacidad interna para trámites recurrentes.                 |
| Oportunidad de respuesta        | La atención externa no siempre responde con la inmediatez requerida.       | La Oficial de Enlace indicó tiempos de respuesta de 1 a 3 días por dependencia de la disponibilidad del abogado externo.                                | Definir plazos internos, registros de solicitudes y seguimiento de tiempos de atención.                                 |
| Control documental              | No existe un sistema centralizado de expedientes legales.                  | La Oficial de Enlace identificó falta de expedientes centralizados y ausencia de registros de seguimiento.                                              | Diseñar expediente legal físico y digital, y una matriz de control documental.                                          |
| Prevención de riesgos           | La asesoría preventiva no se percibe como una práctica constante.          | El 70.6 % indicó que la asesoría preventiva ocurre solo algunas veces; la Gerencia General mencionó pérdidas económicas por falta de dictamen oportuno. | Establecer dictamen legal previo para decisiones, contratos y documentos sensibles.                                     |
| Coordinación interna            | Las áreas requieren soporte legal para consultas, clientes y cumplimiento. | El 100.0 % de quienes respondieron el ítem de coordinación consideró que un departamento interno mejoraría la articulación entre áreas.                 | Diseñar el departamento como unidad transversal de apoyo para Crédito, Cobros, Administración, Gerencia y cumplimiento. |
| Medición del desempeño          | La empresa no cuenta con KPIs legales formales.                            | El enunciado del problema identifica ausencia de métricas sobre tiempos, costos, expedientes y desempeño legal.                                         | Crear indicadores de tiempos de respuesta, expedientes atendidos, contratos revisados y costos externos monitoreados.   |
| Costos legales                  | Los costos externos varían según complejidad y trámite.                    | La Oficial de Enlace indicó cobro por trámite o consulta y porcentaje sobre recuperaciones; el Gerente General señaló gastos                            | Comparar honorarios externos actuales contra el costo de estructura interna para confirmar la conveniencia financiera.  |

| Dimensión diagnosticada | Situación identificada | Evidencia documentada | Necesidad de mejora |
|-------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|
|                         |                        | innecesarios.         |                     |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

#### 6.4.3 ESTUDIO DE MERCADO

Dado que el Departamento Legal Interno no constituye un negocio comercial, sino una unidad de apoyo dirigida a clientes internos, el estudio de mercado desarrollado en el marco teórico de la presente investigación se adapta a la mezcla de las 4P (producto, precio, plaza y promoción) con el propósito de definir cómo se diseñará, valorará, distribuirá y dará a conocer el servicio jurídico interno dentro de Inversiones Generales S.A. de C.V. Este análisis complementa el diagnóstico de la situación actual y la justificación de la propuesta, ya que traduce la demanda identificada mediante la encuesta y las entrevistas en elementos concretos de oferta de servicio, costo, cobertura y difusión hacia las áreas de Crédito, Cobros, Administración, Finanzas, Atención al Cliente y Gerencia General. El análisis se enmarca, además, en la naturaleza jurídica de la empresa como prestamista no bancario, sujeto al Decreto Ley N.º 14 (Ley para Prestamistas No Bancarios) y su Reglamento (Acuerdo N.º 37), así como a la Ley Especial Contra el Lavado de Activos y a la normativa de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) y de la Unidad de Registro, Monitoreo y Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (URMOPRELAFT), en su calidad de sujeto obligado.

**Producto (servicio jurídico interno):** el servicio ofrecido por el Departamento Legal Interno se compone de la revisión y elaboración de contratos, la validación de garantías hipotecarias y prendarias, el seguimiento de hipotecas y actas de cancelación, la emisión de opiniones jurídicas, el apoyo a cobros y recuperación de cartera, la asesoría preventiva ante decisiones sensibles y el acompañamiento en el cumplimiento normativo ante la CNBS. Este producto se aplica de manera directa a las dos líneas de crédito que constituyen el giro principal de la empresa: los préstamos hipotecarios y los préstamos por vehículo, en los cuales el Departamento Legal interviene en la revisión contractual y la validación de la garantía correspondiente previo al desembolso. El 100.0 % de los colaboradores valoró el apoyo legal inmediato como importante o muy importante, lo que confirma que el producto a ofrecer debe priorizar la atención oportuna y preventiva por sobre la atención reactiva propia del modelo externo actual.

**Precio (costo del servicio):** al tratarse de un servicio interno, el precio no se traduce en una tarifa de venta, sino en el costo de oportunidad y el costo operativo que asume la empresa al sustituir parcialmente la contratación externa por una estructura propia. El Gerente General señaló que los costos de externalización actuales corresponden a cobros por trámite o consulta y a un porcentaje sobre las recuperaciones de cartera, mientras que la Oficial de Enlace ante la CNBS indicó tiempos de respuesta de uno a tres días por dependencia de la disponibilidad del abogado externo. Como referencia regulatoria, el Reglamento de la Ley para Prestamistas No Bancarios (Acuerdo N.º 37) fija como tasas máximas de interés el dieciocho por ciento (18%) anual para préstamos con garantía hipotecaria y el veinticuatro por ciento (24%) anual para préstamos con garantía prendaria o personal, parámetros que enmarcan el costo financiero de las dos líneas de crédito atendidas por la empresa y que el Departamento Legal Interno debe verificar en cada contrato revisado. Por tanto, el “precio” del producto interno se valora frente al ahorro esperado en honorarios recurrentes, la reducción de pérdidas por atención tardía y la optimización del gasto legal variable, conforme se desarrolla en la factibilidad financiera del presente capítulo.

**Plaza (cobertura y canal de atención):** el Departamento Legal Interno tendrá aplicación inicial en la oficina principal de Inversiones Generales S.A. de C.V., ubicada en Siguatepeque, departamento de Comayagua, y operará como unidad transversal de apoyo bajo dependencia directa de la Gerencia General, con cobertura hacia las áreas de Crédito, Cobros, Administración, Finanzas, Atención al Cliente y cumplimiento regulatorio. La distribución del servicio se dará mediante un modelo mixto, en el que el personal jurídico interno atiende los procesos recurrentes y preventivos asociados a los préstamos hipotecarios y vehiculares descritos en la matriz de alcance de la propuesta, mientras que los bufetes externos permanecen disponibles como canal complementario para litigios complejos y servicios especializados. Asimismo, la empresa mantiene su cobertura regulatoria como sujeto obligado ante la CNBS y la URMOPRELAFT, condición que el Departamento Legal Interno deberá resguardar en su operación diaria.

**Promoción (difusión interna del servicio):** la promoción del Departamento Legal Interno se concibe como un proceso de comunicación institucional dirigido a posicionar la unidad como el canal formal de atención jurídica, sustituyendo gradualmente la práctica de consultas dispersas hacia abogados externos. El instrumento central de esta etapa es el Manual de Servicios del Departamento Legal Interno, elaborado como anexo de la presente propuesta, en el cual se describen los servicios que brindará la unidad, las áreas a las que atiende, los canales y el

procedimiento para solicitar apoyo legal, los tiempos de respuesta definidos y los responsables de cada proceso. Su difusión se apoyará en la presentación del departamento ante la Gerencia General y las jefaturas de Crédito, Cobros, Administración, Finanzas y Atención al Cliente, así como en la socialización de los indicadores de desempeño legal una vez implementada la unidad. El 88.2 % de los colaboradores que percibieron la propuesta como viable o muy viable constituye una base favorable para esta etapa de promoción interna.

**Tabla 19. Matriz de las 4P aplicada al Departamento Legal Interno**

| Variable  | Descripción                                                                                                                                                              | Aplicación a la propuesta                                                                                                                               |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Producto  | Servicio jurídico interno aplicado a los préstamos hipotecarios y vehiculares: contratos, garantías, opiniones jurídicas, apoyo a cobros y cumplimiento normativo.       | Priorizar atención oportuna y preventiva, sustentada en que el 100.0 % del personal valoró el apoyo legal inmediato como importante o muy importante.   |
| Precio    | Costo de oportunidad frente a la externalización; tasas máximas de referencia: 18% hipotecario y 24% prendario (Acuerdo N.º 37).                                         | Valorar el ahorro esperado en honorarios recurrentes y la reducción de pérdidas por atención tardía, conforme a la factibilidad financiera.             |
| Plaza     | Oficina principal en Siguatepeque, Comayagua, bajo dependencia de Gerencia General, con cobertura hacia Crédito, Cobros, Administración, Finanzas y Atención al Cliente. | Implementar un modelo mixto: personal jurídico interno para procesos recurrentes y bufetes externos para litigios complejos y servicios especializados. |
| Promoción | Elaboración y difusión del Manual de Servicios del Departamento Legal Interno (Anexo) y presentación institucional ante Gerencia General y jefaturas.                    | Generar conocimiento institucional del servicio, apoyado en que el 88.2 % del personal percibió la propuesta como viable o muy viable.                  |

Fuente: (Elaboración propia ,2026)

#### 6.4.4 FACTIBILIDAD OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA

El Departamento Legal Interno se concibe como unidad de apoyo transversal, sin sustituir las funciones propias de Crédito, Cobros, Administración, Finanzas, Atención al Cliente o Gerencia General. Su función consistiría en brindar criterio legal, revisar documentación, emitir opiniones jurídicas, dar seguimiento a expedientes y coordinar con abogados externos cuando el caso exceda el alcance interno. La pertinencia operativa de esta propuesta se sustenta en que el 88.2 % de los colaboradores con participación en procesos legales valoró la creación del departamento como viable o muy viable, y el 100 % de quienes respondieron el ítem de coordinación consideró que fortalecería la articulación interdepartamental y el cumplimiento normativo.

**Tabla 19. Matriz de factibilidad operativa y administrativa**

| Elemento operativo-administrativo  | Condición identificada                                                                    | Diseño propuesto                                                                                        | Resultado esperado                                                                         |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dependencia jerárquica             | La gestión legal requiere independencia de criterio y apoyo a la toma de decisiones.      | Ubicar el Departamento Legal Interno bajo dependencia directa de la Gerencia General.                   | Conservar criterio técnico legal independiente y agilizar decisiones gerenciales.          |
| Coordinación con Crédito           | Los procesos de crédito requieren contratos, garantías, documentación y formalización.    | Canalizar solicitudes legales de crédito mediante formato de solicitud y expediente completo.           | Reducir retrasos en formalización y mejorar la revisión preventiva de documentos.          |
| Coordinación con Cobros            | La recuperación de cartera es un proceso sensible para la sostenibilidad financiera.      | Asignar soporte legal para seguimiento de expedientes, reclamos extrajudiciales y preparación de casos. | Agilizar cobros y mejorar trazabilidad de casos en mora.                                   |
| Coordinación con Administración    | La empresa requiere orden documental, actas, expedientes y registros.                     | Centralizar documentación legal y crear controles de archivo físico y digital.                          | Reducir dispersión documental y facilitar respuesta a consultas internas.                  |
| Coordinación con Cumplimiento/CNBS | La empresa opera en un entorno financiero regulado con exigencias específicas de la CNBS. | Apoyar revisión documental y criterios legales vinculados con requerimientos regulatorios.              | Mejorar el soporte jurídico ante obligaciones normativas y reducir el riesgo de sanciones. |
| Modelo de atención                 | Existe riesgo de subutilización si no se define el alcance funcional con claridad.        | Aplicar modelo mixto: tareas recurrentes internas y litigios complejos externos.                        | Aprovechar la capacidad interna sin perder especialización externa cuando sea necesario.   |
| Control interno                    | Se identificó ausencia de métricas y registros legales formales.                          | Diseñar reportes mensuales de solicitudes, tiempos, expedientes y costos externos.                      | Medir eficiencia, carga de trabajo y conveniencia de la estructura interna.                |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

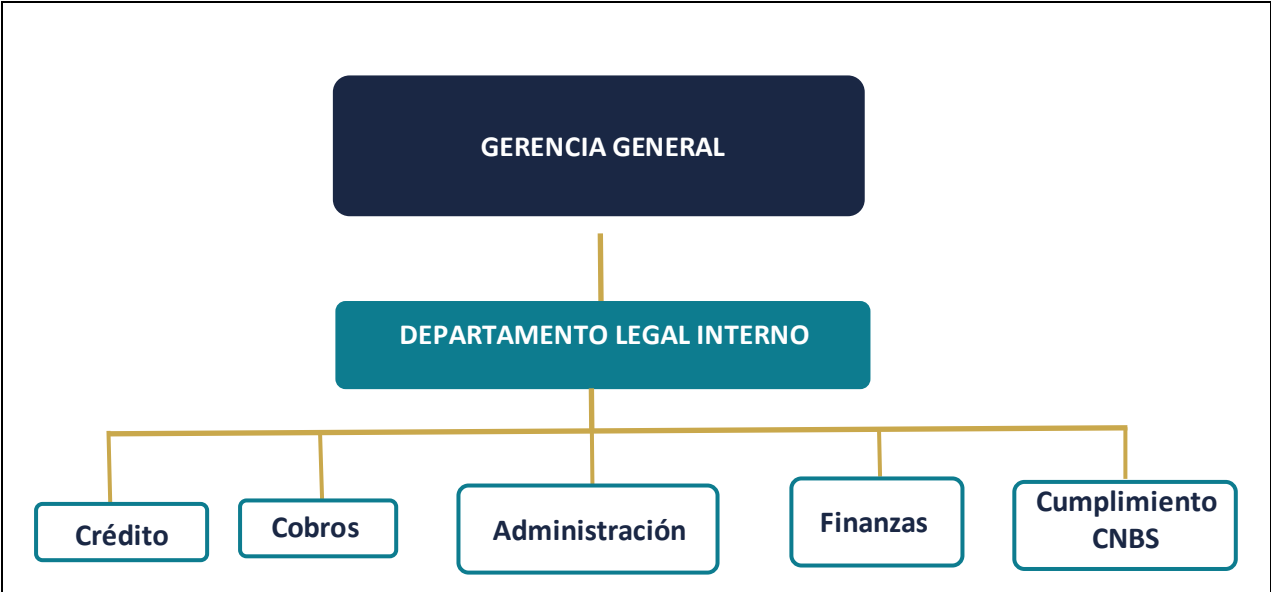
#### 6.4.4.1 DISEÑO DEL DEPARTAMENTO

El diseño del Departamento Legal Interno se estructura sobre tres componentes: estructura organizacional, manual de puestos y procesos del departamento. El diseño inicial responde al criterio expresado en la entrevista de la Oficial de Enlace ante la CNBS, quien señaló que, por el volumen de trabajo y la delicadeza de la documentación manejada, la empresa requiere contar con un profesional jurídico interno de dedicación exclusiva.

6.4.4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional propuesta ubica al Departamento Legal Interno como unidad dependiente de la Gerencia General. Esta dependencia permite que el criterio legal sea emitido con independencia frente a las áreas solicitantes, manteniendo al mismo tiempo comunicación directa con la autoridad que toma decisiones estratégicas y autoriza documentos relevantes.

Figura 19 Organigrama del Departamento Legal Interno de Inversiones Generales S.A de C.V.



Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Tabla 20. Estructura organizacional propuesta del Departamento Legal Interno

| Nivel                  | Unidad o puesto                        | Dependencia                                        | Relación funcional                                                                                                                                                           |
|------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nivel directivo        | Gerencia General                       | Junta Directiva o autoridad superior de la empresa | Recibe dictámenes, criterios legales, reportes y alertas del Departamento Legal Interno.                                                                                     |
| Nivel técnico-jurídico | Abogado Interno del Departamento Legal | Gerencia General                                   | Dirige y ejecuta la gestión legal interna, emite dictámenes preventivos, revisa criterios, coordina con áreas solicitantes y supervisa abogados externos cuando corresponda. |

| Nivel          | Unidad o puesto                                                                           | Dependencia                                                    | Relación funcional                                                                                                   |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Áreas usuarias | Crédito, Cobros, Administración, Finanzas, Atención al Cliente y Cumplimiento Regulatorio | Estructura funcional existente de la empresa                   | Solicitan apoyo legal mediante canales y formatos definidos; reciben dictámenes, observaciones o criterios técnicos. |
| Apoyo externo  | Abogados externos especializados                                                          | Coordinación por Gerencia General y Departamento Legal Interno | Atienden litigios complejos, demandas, reclamos judiciales especializados o asuntos fuera del alcance interno.       |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

#### 6.4.4.3 DESCRIPCION DE PUESTO

La descripción del puesto define las responsabilidades mínimas del Abogado Interno para evitar dispersión de funciones y garantizar el aprovechamiento efectivo del departamento. El perfil se redacta con base en las funciones identificadas mediante las entrevistas: revisión de contratos, validación de garantías, constitución de hipotecas, actas de cancelación, apoyo a cobros, seguimiento de expedientes, asesoría preventiva, cumplimiento normativo y coordinación con abogados externos

**Tabla 21. Descripción del puesto propuesto para el Departamento Legal Interno**

| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO    |                                                                                                                        |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Código del puesto               | DLI-001                                                                                                                |
| Nombre del puesto               | Abogado Interno del Departamento Legal                                                                                 |
| Área o Departamento             | Departamento Legal Interno                                                                                             |
| Nivel jerárquico                | Técnico-Jurídico / Jefe de Unidad                                                                                      |
| Tipo de contrato                | Tiempo completo, dedicación exclusiva                                                                                  |
| Lugar de trabajo                | Oficina principal de Inversiones Generales S.A. de C.V., Siguatepeque, Comayagua                                       |
| II. DEPENDENCIA JERÁRQUICA      |                                                                                                                        |
| Reporta directamente a          | Gerencia General                                                                                                       |
| Supervisa a                     | No supervisa personal en la etapa inicial del departamento. Coordina con abogados externos cuando el caso lo requiera. |
| III. RELACIONES DE COORDINACIÓN |                                                                                                                        |
| Relaciones internas             | Gerencia General, áreas de Crédito, Cobros, Administración, Finanzas, Atención al Cliente y Cumplimiento Regulatorio.  |
| Relaciones externas             | Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), URMOPRELAFT, abogados                                                    |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | externos especializados, notarios, Registro de la Propiedad e instituciones públicas y privadas según la naturaleza del caso.                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>IV. PERFIL DEL PUESTO</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Formación académica                      | Licenciatura en Derecho (título universitario). Colegiado y activo ante el Colegio de Abogados de Honduras. Deseable: especialización o maestría en Derecho Financiero, Derecho Empresarial o áreas afines.                                                                                                                                       |
| Experiencia requerida                    | Mínimo tres (3) años de experiencia en gestión legal empresarial, preferiblemente en el sector financiero hondureño. Experiencia comprobable en crédito hipotecario y prendario, recuperación de cartera, cumplimiento normativo ante la CNBS y coordinación con servicios jurídicos externos.                                                    |
| Competencias técnicas                    | Derecho financiero y bancario; cumplimiento normativo (Decreto Ley N.º 14, Acuerdo N.º 37, Ley Contra el Lavado de Activos); redacción y revisión de contratos, hipotecas, garantías y actas de cancelación; conocimiento del sistema registral hondureño; gestión de expedientes legales; manejo de herramientas ofimáticas.                     |
| Competencias blandas                     | Criterio jurídico sólido, comunicación efectiva oral y escrita, planificación y organización, ética profesional, atención al detalle, gestión del tiempo, trabajo bajo presión y orientación al servicio interno.                                                                                                                                 |
| <b>V. OBJETIVO DEL PUESTO</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Objetivo                                 | Dirigir, coordinar y ejecutar la gestión legal interna de Inversiones Generales S.A. de C.V., asegurando la emisión oportuna de criterios jurídicos preventivos, la trazabilidad documental de los expedientes, el cumplimiento normativo ante la CNBS y el apoyo técnico eficiente a la Gerencia General y a las áreas operativas de la empresa. |
| <b>VI. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1                                        | Emitir criterios y dictámenes legales preventivos antes de decisiones, firmas de contratos o documentación relevante que comprometa a la empresa.                                                                                                                                                                                                 |
| 2                                        | Revisar, validar y dar seguimiento a contratos, hipotecas, garantías, actas de cancelación y toda documentación de carácter jurídico requerida por las áreas internas.                                                                                                                                                                            |
| 3                                        | Atender consultas jurídicas de las áreas de Crédito, Cobros, Administración, Finanzas y Atención al Cliente en los plazos establecidos por el departamento.                                                                                                                                                                                       |
| 4                                        | Brindar soporte legal al área de Cobros para la recuperación extrajudicial de cartera, incluyendo seguimiento de expedientes y revisión de documentación de mora.                                                                                                                                                                                 |
| 5                                        | Dar seguimiento a los expedientes legales activos y mantener actualizada la matriz de control documental del departamento.                                                                                                                                                                                                                        |
| 6                                        | Coordinar y supervisar a los abogados externos en los casos de litigio, demandas o asuntos de alta complejidad que superen el alcance interno.                                                                                                                                                                                                    |
| 7                                        | Apoyar el cumplimiento normativo ante la CNBS, URMOPRELAFT y demás entes reguladores, preparando documentación, criterios legales y reportes de seguimiento.                                                                                                                                                                                      |
| 8                                        | Elaborar y presentar mensualmente a la Gerencia General el informe de gestión                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                       |                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | legal con indicadores de desempeño del departamento.                                                                                                                                                    |
| 9                                     | Emitir alertas de riesgo legal ante situaciones que puedan generar contingencias económicas, regulatorias o reputacionales para la empresa.                                                             |
| 10                                    | Gestionar el archivo físico y digital de expedientes legales del departamento, garantizando la trazabilidad, confidencialidad y acceso oportuno a la documentación.                                     |
| <b>VII. ENTREGABLES DEL PUESTO</b>    |                                                                                                                                                                                                         |
| 1                                     | Dictámenes y criterios legales preventivos emitidos, firmados y registrados en el sistema de expedientes.                                                                                               |
| 2                                     | Contratos, hipotecas, garantías y actas de cancelación revisadas y validadas con observaciones documentadas.                                                                                            |
| 3                                     | Matriz de control de expedientes actualizada mensualmente.                                                                                                                                              |
| 4                                     | Informe mensual de gestión legal con indicadores de desempeño presentado a la Gerencia General.                                                                                                         |
| 5                                     | Alertas de riesgo legal comunicadas oportunamente a la Gerencia General.                                                                                                                                |
| 6                                     | Instrucciones formales y documentación entregada a abogados externos para casos asignados.                                                                                                              |
| 7                                     | Reportes de seguimiento de cumplimiento normativo ante la CNBS y URMOPRELAFT.                                                                                                                           |
| <b>VIII. INDICADORES DE DESEMPEÑO</b> |                                                                                                                                                                                                         |
| Tiempo de respuesta                   | Porcentaje de dictámenes y consultas atendidas en un plazo máximo de 48 horas (meta: 100%).                                                                                                             |
| Volumen operativo                     | Número de contratos, hipotecas y documentos revisados por mes.                                                                                                                                          |
| Control de expedientes                | Porcentaje de expedientes activos con seguimiento al día (meta: 100%).                                                                                                                                  |
| Cumplimiento normativo                | Porcentaje de requerimientos de la CNBS atendidos en el plazo establecido (meta: 100%).                                                                                                                 |
| Gestión de riesgos                    | Número de alertas de riesgo legal emitidas y gestionadas oportunamente por mes.                                                                                                                         |
| Reportes de gestión                   | Entrega puntual del informe mensual a la Gerencia General (meta: 100% en fecha).                                                                                                                        |
| <b>IX. CONDICIONES DE TRABAJO</b>     |                                                                                                                                                                                                         |
| Modalidad                             | Trabajo presencial, tiempo completo y dedicación exclusiva.                                                                                                                                             |
| Horario                               | Lunes a viernes, horario de oficina conforme a la normativa laboral vigente. Disponibilidad para atender situaciones urgentes fuera del horario establecido cuando así lo requiera la Gerencia General. |
| Lugar                                 | Oficina principal de Inversiones Generales S.A. de C.V., Siguatepeque, departamento de Comayagua.                                                                                                       |
| Confidencialidad                      | El puesto maneja información de carácter legal, financiero y regulatorio de alta sensibilidad. El titular del puesto está sujeto a las políticas internas de                                            |

|  |                                                                                        |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------|
|  | confidencialidad y al Código de Ética Profesional del Colegio de Abogados de Honduras. |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

#### 6.4.4 PROCESOS DEL DEPARTAMENTO

Los procesos del Departamento Legal Interno deberán formalizarse mediante procedimientos documentados. Las entrevistas identificaron como procesos recurrentes: elaboración de hipotecas, actas de cancelación, revisión de contratos, validación de garantías, emisión de opiniones jurídicas, apoyo en cobros, seguimiento de expedientes y coordinación con abogados externos. La siguiente tabla organiza dichos procesos en una ruta operativa inicial.

**Tabla 22. Procesos iniciales del Departamento Legal Interno**

| Proceso                             | Área solicitante                                          | Actividad del Departamento Legal Interno                                                                   | Entregable                                                             | Control requerido                                                           |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Solicitud de revisión legal         | Crédito, Cobros, Administración, Gerencia o Cumplimiento. | Recibir solicitud, verificar documentación, registrar entrada y asignar responsable interno.               | Registro de solicitud legal y expediente inicial.                      | Matriz de solicitudes con fecha, área, responsable, estado y observaciones. |
| Dictamen legal preventivo           | Gerencia General, Crédito o comité correspondiente.       | Analizar documentación y emitir criterio técnico previo a decisiones, firmas o formalizaciones relevantes. | Dictamen legal previo u opinión jurídica.                              | Archivo del dictamen en expediente físico y digital.                        |
| Revisión de contratos               | Crédito, Administración o Gerencia.                       | Revisar cláusulas, datos, garantías, obligaciones y consistencia documental.                               | Contrato revisado con observaciones o visto bueno legal.               | Registro de observaciones, versiones y fecha de aprobación.                 |
| Validación de garantías             | Crédito y Administración.                                 | Verificar documentación de respaldo de garantías hipotecarias o prendarias.                                | Informe de revisión de garantía o lista de observaciones documentales. | Checklist de documentación legal de garantía.                               |
| Elaboración o revisión de hipotecas | Crédito y Gerencia General.                               | Preparar, revisar o coordinar documentación relacionada con hipotecas.                                     | Borrador, revisión o visto bueno de documentación hipotecaria.         | Control de estado por expediente y fechas de avance.                        |
| Actas de cancelación                | Administración, Crédito o Gerencia.                       | Elaborar, revisar o dar seguimiento a actas de cancelación solicitadas.                                    | Acta revisada o preparada para trámite.                                | Registro de solicitud, avance y cierre del caso.                            |

| Proceso                            | Área solicitante                       | Actividad del Departamento Legal Interno                                                                            | Entregable                                                                             | Control requerido                                                     |
|------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Soporte legal a cobros             | Cobros y Gerencia General.             | Analizar expediente, apoyar reclamo extrajudicial, preparar documentación y recomendar escalamiento cuando proceda. | Criterio legal de cobro, expediente preparado o recomendación de escalamiento externo. | Matriz de casos en mora con estado legal y responsable asignado.      |
| Coordinación con abogados externos | Gerencia y Departamento Legal Interno. | Remitir casos especializados, dar seguimiento, solicitar avances y consolidar documentación.                        | Reporte de seguimiento de caso externo.                                                | Control de costos, estado, fecha de envío y próxima acción requerida. |
| Reporte mensual de gestión legal   | Gerencia General.                      | Consolidar solicitudes atendidas, pendientes, tiempos de respuesta, casos externos y alertas.                       | Informe mensual de gestión legal.                                                      | KPIs básicos de oportunidad, seguimiento, expedientes y costos.       |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

#### 6.4.5 FACTIBILIDAD TECNICA

La factibilidad técnica se sustenta en la capacidad de Inversiones Generales S.A. de C.V. para disponer de los recursos humanos, tecnológicos, documentales, normativos y físicos que permitan el funcionamiento del Departamento Legal Interno. Los requerimientos técnicos identificados en la operacionalización de variables incluyen: recursos humanos especializados, herramientas de seguimiento, archivo digital y físico, software de control de expedientes, procedimientos internos, formatos legales estandarizados, acceso a normativa actualizada y controles internos.

**Tabla 23. Matriz de factibilidad técnica**

| Requerimiento técnico       | Descripción aplicable a la propuesta                                                                                                                | Sustento en la investigación                                                                                                                         | Condición para puesta en marcha                                                                 |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recursos humanos            | Contar con un profesional del Derecho de dedicación exclusiva para revisar contratos, garantías, hipotecas, actas, cobros y cumplimiento normativo. | Las entrevistas a directivos evidencian la necesidad de contar con un abogado interno permanente que atienda los procesos recurrentes de la empresa. | Definir el perfil, rango salarial y responsabilidades antes de iniciar el proceso de selección. |
| Herramientas de seguimiento | Diseñar registro de solicitudes, matriz de expedientes, control de plazos, estado de casos y reportes periódicos.                                   | El 76.5 % indicó necesidad de mayor control y seguimiento; el enunciado del problema identifica ausencia de KPIs legales formales.                   | Diseñar matrices o adquirir software antes del inicio operativo del departamento.               |

| Requerimiento técnico              | Descripción aplicable a la propuesta                                                                           | Sustento en la investigación                                                                                                                | Condición para puesta en marcha                                                                |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Archivo digital                    | Organizar expedientes legales y documentación de respaldo en formato digital con acceso controlado.            | El estudio señala falta de expedientes centralizados y necesidad de control documental sistematizado.                                       | Definir permisos, responsable de actualización y estructura de carpetas compartidas.           |
| Archivo físico seguro              | Custodiar documentos legales, garantías y expedientes sensibles en mobiliario adecuado con acceso restringido. | La factibilidad técnica requiere archivo seguro, control de expedientes y custodia documental como requerimientos esenciales.               | Asignar espacio físico dedicado y establecer política de control de acceso.                    |
| Formatos legales estandarizados    | Estandarizar solicitudes, checklist documental, dictámenes, observaciones y reportes de gestión.               | La factibilidad técnica requiere procedimientos documentados y formatos de revisión aprobados institucionalmente.                           | Aprobar formatos por Gerencia General antes de su uso oficial.                                 |
| Normativa actualizada              | Disponer de acceso a leyes, normas CNBS y documentación interna aplicable.                                     | El marco legal del estudio incluye normativa financiera, Código Civil, Código de Comercio, Ley de Propiedad y Ley de Garantías Mobiliarias. | Mantener repositorio actualizado y designar responsable de revisión normativa periódica.       |
| Software de control de expedientes | Contar con herramienta para registrar, clasificar, asignar y reportar solicitudes legales.                     | Las fuentes secundarias del estudio incluyen cotizaciones de software y equipo tecnológico como parte del análisis técnico.                 | Seleccionar proveedor con base en cotización, funcionalidad y necesidad real del departamento. |

Fuente:(Elaboración propia, 2026)

#### 6.4.5.1 ESPACIO FISICO

El espacio físico asignado al Departamento Legal Interno en las instalaciones de Inversiones Generales S.A. de C.V. tiene una superficie de 11.30 metros de ancho por 15.00 metros de largo, equivalente a un área total de 169.5 m<sup>2</sup>. Esta dimensión permite ampliar la distribución funcional, incrementar la capacidad de la sala de conciliación y firmas, y disponer de mayor espacio para la zona de analistas jurídicos y circulación interna. La distribución contempla cinco zonas funcionales: archivo restringido, jefatura legal, recepción y control de solicitudes, área de analistas jurídicos, y sala de conciliación y firmas. Las particiones internas propuestas corresponden a tabla yeso de 1/2" con aislamiento acústico de lana de vidrio en las zonas de alta privacidad.

**Tabla 24. Distribución de zonas del espacio físico propuesto**

| Zona / ambiente                    | Dimensiones aprox. | Área (m <sup>2</sup> ) | Nivel de privacidad | Mobiliario principal propuesto                                                                |
|------------------------------------|--------------------|------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Archivo restringido                | 3.83 × 3.60 m      | 13.8                   | Crítica             | Archivadores metálicos con llave, estantería legal y rotulación de confidencialidad.          |
| Jefatura Legal                     | 3.83 × 3.80 m      | 14.6                   | Alta                | Escritorio ejecutivo en L, silla ejecutiva, dos sillas de visita y credenza lateral.          |
| Recepción y control de solicitudes | 3.98 × 3.56 m      | 14.2                   | Media               | Counter de recepción, equipo de cómputo, sellos institucionales, bitácora y sillas de espera. |
| Área de analistas jurídicos        | 3.98 × 11.30 m     | 45.0                   | Media               | Tres estaciones de trabajo, mesa de reunión informal, impresora y almacenamiento.             |
| Sala de conciliación y firmas      | 3.15 × 15.00 m     | 47.3                   | Alta                | Mesa de conferencias para 12 personas, credenza, pantalla institucional y plantas.            |
| Circulación y apoyo operativo      | 3.83 × 7.50 m      | 28.7                   | Baja                | Pasillo de circulación, carro documental y perchero institucional.                            |
| Total, área del departamento       | 11.30 × 15.00 m    | 163.6                  | —                   | El resto (~5.9 m <sup>2</sup> ) corresponde a muros y particiones de tabla yeso.              |

Fuente: Elaboración propia, 2026)

**Tabla 25. Presupuesto referencial de infraestructura para el Departamento Legal Interno**

| Código  | Rubro               | Insumo / Servicio                     | Proveedor ref. | Cantidad | Precio unitario (L.) | Subtotal (L.) |
|---------|---------------------|---------------------------------------|----------------|----------|----------------------|---------------|
| INF-001 | Cerramiento         | Plancha tabla yeso 1/2" 4 × 8         | Larach y Cía.  | 36       | 291.00               | 10,476.00     |
| INF-002 | Estructura metálica | Canal de carga 1-1/2" × 16            | Larach y Cía.  | 28       | 64.00                | 1,792.00      |
| INF-003 | Estructura metálica | Canal furring 7/8" × 12               | Larach y Cía.  | 50       | 41.50                | 2,075.00      |
| INF-004 | Aislamiento         | Aislante acústico térmico equivalente | Larach y Cía.  | 2        | 3,275.00             | 6,550.00      |
| INF-005 | Acabado             | Masilla para tabla yeso               | Larach y Cía.  | 6        | 520.00               | 3,120.00      |
| INF-006 | Acabado             | Cinta para tabla yeso                 | La Mundial     | 4        | 170.00               | 680.00        |
| INF-007 | Acabado             | Pintura látex interior lavable        | Mercado local  | 4        | 950.00               | 3,800.00      |
| INF-009 | Iluminación         | Panel LED empotrable 18W 6500K        | La Mundial     | 12       | 119.00               | 1,428.00      |

| Código                                | Rubro                | Insumo / Servicio                                                  | Proveedor ref.      | Cantidad | Precio unitario (L.) | Subtotal (L.) |
|---------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|----------------------|---------------|
| INF-010                               | Seguridad documental | Archivador metálico con llave                                      | Mercado local       | 4        | 4,500.00             | 18,000.00     |
| INF-011                               | Mano de obra         | Instalación de tabla yeso, acabado, pintura, iluminación y ajustes | Contratista técnico | 1        | 35,000.00            | 35,000.00     |
| INF-012                               | Contingencia         | Imprevistos técnicos (10 % sobre materiales y mano de obra)        | Interno             | 1        | 10,992.10            | 10,992.10     |
| Total, presupuesto de infraestructura |                      |                                                                    |                     |          |                      | L. 120,913.10 |

Fuente: (Elaboración propia ,2026)

#### 6.4.5.2 PORTAFOLIO DE DISTRIBUCION DEL ESPACIO FISICO

La distribución física propuesta para el Departamento Legal Interno de Inversiones Generales S.A. de C.V. se organiza un portafolio técnico de referencia para la etapa de prefactibilidad. Su propósito es delimitar áreas funcionales, requerimientos mínimos de privacidad, seguridad documental y condiciones de operación para la atención de trámites legales recurrentes de la Cartera 1 y Cartera 2. El metraje presentado es preliminar y debe validarse mediante levantamiento físico en sitio antes de contratar obra, adquirir materiales o aprobar inversión definitiva.

**Tabla 26. Referencia visual del área actual y propuesta de distribución legal**

| Área actual observada                                                               | Propuesta referencial de Departamento Legal                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |

Fuente: (Elaboración propia con apoyo de Inteligencia Artificial, 2026)

## 6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Con el propósito de garantizar el adecuado funcionamiento del Departamento Legal Interno y evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la presente propuesta, se propone implementar mecanismos de control y seguimiento orientados a medir la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la contribución del área a los resultados institucionales. Estas medidas permitirían monitorear el desempeño del departamento, identificar oportunidades de mejora y proporcionar información oportuna a la Gerencia General para la toma de decisiones.

### 6.5.1 CONTROL DE GESTION LEGAL

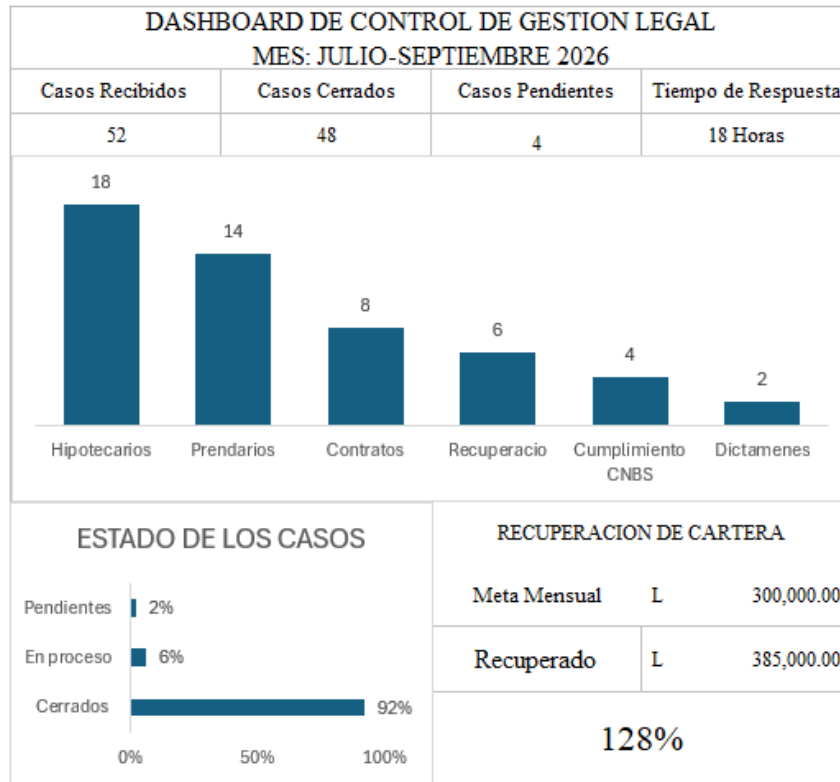
El departamento llevará un registro mensual de todas las solicitudes jurídicas recibidas, clasificándolas según su naturaleza (contratos, recuperación de cartera, consultas legales, garantías, trámites regulatorios y otros asuntos legales). Este control permitirá conocer la carga de trabajo real del área y evaluar la capacidad de respuesta del profesional responsable.

Asimismo, se elaborará un informe mensual dirigido a la Gerencia General que contendrá el número de casos atendidos, los asuntos pendientes, los tiempos promedio de respuesta y las principales contingencias identificadas.

**Tabla 27. Ejemplo para de Matriz de registro mensual de casos**

| No. Caso     | Fecha Ingreso | Área Solicitante | Tipo de Gestión         | Cliente / Expediente | Descripción del Caso              | Responsable     | Fecha Compromiso | Estado     | Fecha Cierre | Días de Atención | Observaciones      |
|--------------|---------------|------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------------|-----------------|------------------|------------|--------------|------------------|--------------------|
| LEG-001-2026 | 5/1/2026      | Créditos         | Revisión Hipotecaria    | Juan Pérez           | Revisión de escritura hipotecaria | Abogado Interno | 6/1/2026         | Cerrado    | 5/1/2026     | 0                | Aprobado           |
| LEG-002-2026 | 7/1/2026      | Cobros           | Recuperación de cartera | Maria López          | Gestión prejudicial               | Abogado Interno | 10/1/2026        | En proceso | -            | 3                | Pendiente contacto |
| LEG-003-2026 | 8/1/2026      | Gerencia         | Consulta Legal          | Interno              | Dictamen sobre contrato comercial | Abogado Interno | 9/1/2026         | Cerrado    | 8/1/2026     | 0                | Entregado          |
|              |               |                  |                         |                      |                                   |                 |                  |            |              |                  |                    |
|              |               |                  |                         |                      |                                   |                 |                  |            |              |                  |                    |

Fuente: (Elaboración propia, 2026).



**Figura 20. Ejemplo para Dashboard de control de gestión legal**

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

#### 6.5.1.1 CONTROL DOCUMENTAL

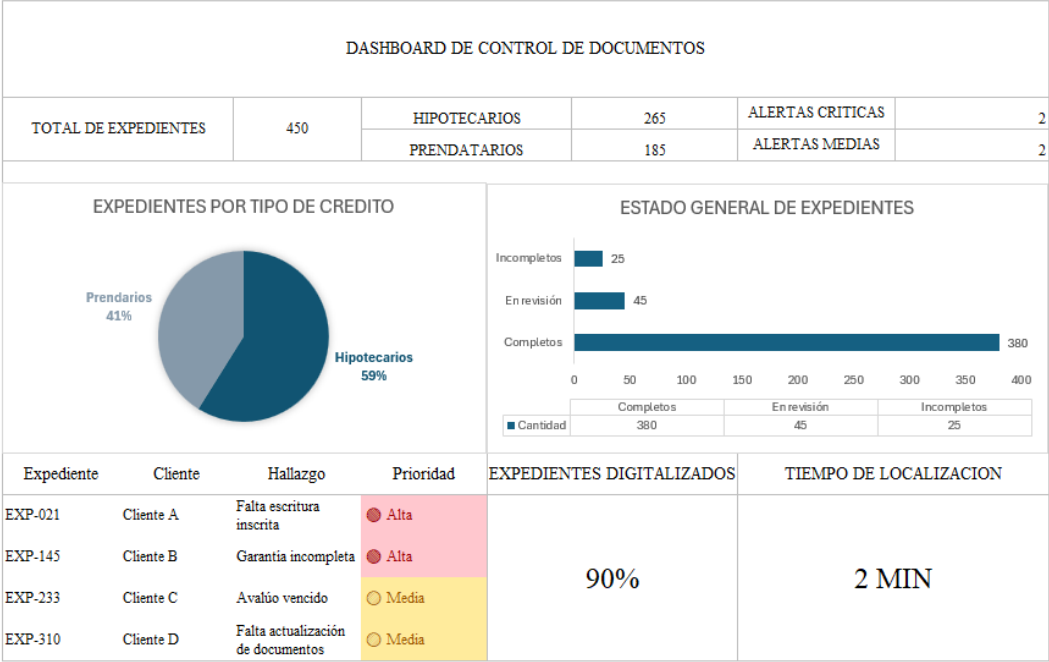
Se implementará un sistema de archivo físico y digital que permita centralizar la documentación legal de la empresa. Cada expediente deberá contener la información necesaria para garantizar su trazabilidad y facilitar su consulta cuando sea requerida.

El control documental incluirá:

- Registro único de expedientes.
- Digitalización de documentos legales relevantes.
- Respaldo periódico de información.
- Actualización continua de expedientes activos.
- Control de acceso a información confidencial.

La finalidad de este mecanismo es corregir una de las principales debilidades identificadas durante el diagnóstico institucional relacionada con la dispersión y falta de seguimiento

documental.



**Figura 21. Ejemplo para Dashboard de control de documentos**

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

**Tabla 28. Ejemplo para Matriz de expedientes**

| Código Expediente | Cliente         | Tipo de Crédito | Fecha Apertura | Estado del Expediente | Responsable     | Documentos Completos | Última Actualización | Ubicación Física/Digital    | Observaciones              |
|-------------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------------|-----------------|----------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------------|
| EXP-001-2027      | Juan Pérez      | Hipotecario     | 5/1/2027       | Activo                | Abogado Interno | Si                   | 10/1/2027            | Archivo A / Carpeta Digital | Expediente completo        |
| EXP-002-2027      | María López     | Prendario       | 8/1/2027       | En revisión           | Abogado Interno | No                   | 12/1/2027            | Archivo B / Carpeta Digital | Falta constancia registral |
| EXP-003-2027      | Carlos Martínez | Hipotecario     | 10/1/2027      | Cerrado               | Abogado Interno | Si                   | 15/01/2027           | Archivo Histórico           | Caso finalizado            |
|                   |                 |                 |                |                       |                 |                      |                      |                             |                            |
|                   |                 |                 |                |                       |                 |                      |                      |                             |                            |
|                   |                 |                 |                |                       |                 |                      |                      |                             |                            |

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

6.5.1.2CONTROL DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

El abogado interno será responsable de verificar el cumplimiento de las disposiciones emitidas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), así como de otras normativas aplicables al sector financiero.

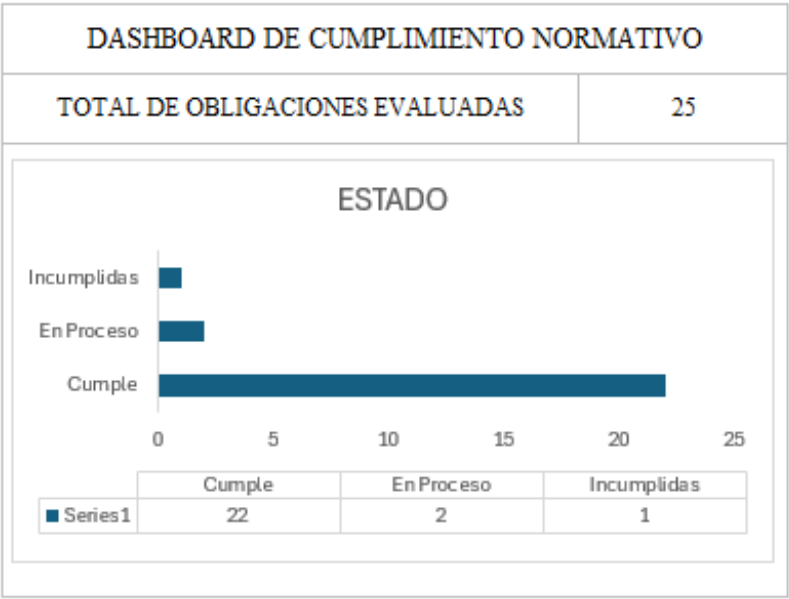
Para ello, se elaborará una matriz de cumplimiento normativo que permita monitorear periódicamente los requerimientos regulatorios y las acciones necesarias para su cumplimiento.

Esta herramienta facilitará la identificación temprana de riesgos regulatorios y contribuirá a disminuir posibles sanciones administrativas.

**Tabla 29. Ejemplo para Matriz de cumplimiento normativo**

| Requisito Normativo                                | Norma Aplicable              | Actividad de Cumplimiento                    | Responsable          | Frecuencia          | Evidencia                   | Estado     | Observaciones      |
|----------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------|----------------------|---------------------|-----------------------------|------------|--------------------|
| Actualización de expedientes crediticios           | Política Interna de Créditos | Verificar documentación completa del cliente | Abogado Interno      | Mensual             | Expediente físico y digital | Cumple     | -                  |
| Revisión de contratos de crédito                   | Código de Comercio           | Validar cláusulas legales antes de firma     | Abogado Interno      | Permanente          | Contratos firmados          | Cumple     | -                  |
| Seguimiento de garantías hipotecarias              | Ley de Propiedad             | Verificar inscripción registral              | Abogado Interno      | Mensual             | Constancia registral        | En proceso | 2 casos pendientes |
| Atención de requerimientos CNBS                    | Normativa CNBS               | Responder requerimientos regulatorios        | Abogado Interno      | Según requerimiento | Oficios y respuestas        | Cumple     | -                  |
| Prevención de lavado de activos                    | Manual PLAFT                 | Verificar documentación legal requerida      | Cumplimiento y Legal | Trimestral          | Reportes de revisión        | Cumple     | -                  |
| Actualización de poderes y documentos corporativos | Código de Comercio           | Mantener documentación vigente               | Abogado Interno      | Anual               | Escrituras y poderes        | Cumple     | -                  |

Fuente: (Elaboración propia, 2026).



**Figura 22. Ejemplo para Dashboard de cumplimiento normativo**

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

6.5.1.3 INDICADORES DE DESEMPEÑO

Para evaluar la efectividad del departamento legal interno se establecerán los siguientes indicadores:

**Tabla 30. Tabla Indicadores de desempeño**

| Indicador                                  | Formula                                                                           | Meta            |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Tiempo promedio de respuesta legal         | $\text{Total de horas de atención} \div \text{Total solicitudes}$                 | $\leq 24$ horas |
| Contratos revisados                        | $\text{Contratos Revisados} \div \text{Contratos recibidos} \times 100$           | 100%            |
| Expedientes actualizados                   | $\text{Expedientes actualizados} \div \text{Expedientes activos} \times 100$      | 100%            |
| Cosultas legales atendidas                 | $\text{Consultas atendidas} \div \text{Consultas recibidas} \times 100$           | 100%            |
| Recuperación de cartera apoyada legalmente | $\text{Monto recuperado} \div \text{Monto gestionado} \times 100$                 | $\geq 80\%$     |
| Cumplimiento regulatorio                   | $\text{Requerimientos cumplidos} \div \text{Requerimientos recibidos} \times 100$ | 100%            |

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

La evaluación del desempeño del departamento legal se realizará de forma trimestral mediante reuniones entre el abogado interno y la gerencia general.

Durante estas revisiones se analizarán los indicadores establecidos, los avances alcanzados, las dificultades encontradas y las acciones correctivas necesarias para mejorar el desempeño del área.

Los resultados obtenidos servirán como base para la toma de decisiones relacionadas con la continuidad, fortalecimiento o ampliación futura del departamento.

#### 6.5.2 FACTIBILIDAD FINANCIERA

En la presente sección se analizan los costos de inversión inicial, los costos operativos proyectados a cinco (5) años, los beneficios económicos esperados incluyendo la recuperación de cartera en mora, la reducción de pérdidas legales y el ahorro en honorarios de abogados externos y los principales indicadores de rentabilidad: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Índice de Rentabilidad (IR), Período de Recuperación de la Inversión (PRI), Relación Beneficio-Costo (B/C) y Punto de Equilibrio

Como dato de sustento clave, se incorpora el monto total de la cartera de clientes en mora de Inversiones Generales S.A. de C.V., que asciende a L. 14,208,125.00, sobre el cual se aplica la tasa de recuperación adicional estimada por el área de cobranza (10% anual), lo que impacta de manera significativa en los beneficios proyectados.

#### 6.5.2.1 SUPUESTOS Y PARAMETROS DEL MODELO FINANCIERO

Con el fin de garantizar la trazabilidad y reproducibilidad del modelo financiero, a continuación, se detallan todos los supuestos y parámetros utilizados en los cálculos. Los valores marcados como dato interno fueron proporcionados directamente por la administración de Inversiones Generales S.A. de C.V.

**Tabla 31. Supuestos y Parámetros del Modelo Financiero**

| Parámetro                                  | Valor            | Fuente / Justificación                                                                                                               |
|--------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tasa de descuento (WACC)                   | 10.0%            | Costo de oportunidad del capital de la empresa, estimado por la administración conforme al promedio del sector financiero hondureño. |
| Incremento salarial y operativo anual      | 5.0%             | Inflación proyectada y política salarial interna de Inversiones Generales S.A. de C.V.                                               |
| Tasa de recuperación adicional de cartera  | 10.0%            | Estimación del área de cobranza sobre cartera actualmente en mora.                                                                   |
| Cartera total en mora                      | L. 14,208,125.00 | Dato actualizado del portafolio de clientes en mora de Inversiones Generales S.A. de C.V.                                            |
| Tasa de reducción de pérdidas legales      | 80.0%            | Estimación gerencial basada en casos resueltos vs. perdidos históricamente.                                                          |
| Crecimiento anual de beneficios (Años 3–5) | 5.0%             | Proyección conservadora alineada al crecimiento operativo de la empresa.                                                             |
| Vida útil de mobiliario y equipo           | 5 años           | Norma de depreciación de activos fijos (línea recta).                                                                                |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

### 6.5.2.2 INVERSION INICIAL

La inversión inicial comprende todos los desembolsos necesarios para la puesta en marcha del Departamento Legal Interno: equipamiento tecnológico, mobiliario, papelería de arranque y la adecuación del espacio físico. Esta erogación se realiza en el Año 0 (período de pre-operación) y no se repite en los años subsiguientes.

**Tabla 32. Inversión Inicial**

| Concepto                          | Valor (L.)           |
|-----------------------------------|----------------------|
| Computadora portátil              | L. 14,899.00         |
| Monitor, teclado y mouse          | L. 6,268.00          |
| Escritorio ejecutivo              | L. 6,699.99          |
| Silla ergonómica                  | L. 4,180.00          |
| Impresora multifuncional          | L. 12,798.99         |
| Archivo metálico                  | L. 4,399.99          |
| Papelería y suministros iniciales | L. 16,459.30         |
| Adecuación de espacio físico      | L. 120,913.10        |
| <b>TOTAL, INVERSIÓN INICIAL</b>   | <b>L. 186,618.37</b> |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

La inversión total asciende a L. 186,618.37, monto que incluye los activos depreciables (equipo y mobiliario) por L. 49,245.97 y los desembolsos no depreciables (papelería y adecuación de espacio) por L. 137,372.40.

### 6.5.2.3 COSTOS OPERATIVOS PROYECTADOS

#### Costos Operativos- Año Base

Los costos operativos del departamento para el primer año de operación se desglosan a continuación. El salario del abogado se calculó conforme a la escala salarial interna de la empresa, incluyendo catorce (14) mensualidades (doce meses ordinarios más el décimo tercer y décimo cuarto mes de salario, conforme al Código del Trabajo de Honduras).

**Tabla 33. Costos Operativos Proyectados**

| Concepto                                   | Valor Anual Base (L.) |
|--------------------------------------------|-----------------------|
| Salario del abogado (L. 30,000 × 14 meses) | L. 420,000.00         |
| Prestaciones laborales (20.24%)            | L. 85,000.00          |

| Concepto                        | Valor Anual Base (L.) |
|---------------------------------|-----------------------|
| Servicios y suministros         | L. 12,000.00          |
| Capacitación anual              | L. 10,000.00          |
| Mantenimiento de equipo         | L. 5,000.00           |
| <b>TOTAL, COSTOS OPERATIVOS</b> | <b>L. 532,000.00</b>  |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

### Proyección de Costos a Cinco Años

Los costos operativos se proyectan creciendo a una tasa del 5% anual, congruente con la inflación estimada y la política salarial interna. La depreciación se calcula por el método de línea recta sobre los activos depreciables ( $L. 49,245.97 / 5 \text{ años} = L. 9,849.19$  por año).

**Tabla 34. Proyección de Costos (5 años)**

| Concepto                            | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Costos Operativos Totales           | L. 532,000        | L. 558,600        | L. 586,530        | L. 615,857        | L. 646,649        |
| Depreciación Anual                  | L. 9,849          | L. 9,849          | L. 9,849          | L. 9,849          | L. 9,849          |
| <b>TOTAL, COSTOS + DEPRECIACIÓN</b> | <b>L. 541,849</b> | <b>L. 568,449</b> | <b>L. 596,379</b> | <b>L. 625,706</b> | <b>L. 656,498</b> |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

### 6.5.2.4 BENEFICIOS ECONOMICOS PROYECTADOS

Los beneficios económicos asociados a la operación del Departamento Legal Interno se clasifican en tres categorías: (1) recuperación adicional de cartera en mora, (2) reducción de pérdidas legales y (3) ahorro en honorarios de abogados externos.

#### Recuperación Adicional de Cartera

Inversiones Generales S.A. de C.V. mantiene una cartera de clientes en mora que asciende a L. 14,208,125.00. El área de cobranza estima que con la gestión legal interna se puede recuperar al menos el 10% de dicha cartera en el primer año de operación, lo que equivale a L. 1,420,812.50. A partir del Año 2, se proyecta un crecimiento del 10% sobre el monto recuperado (amplitud de gestión), y del Año 3 en adelante, los beneficios crecen al 5% anual conforme al supuesto general de crecimiento.

### Reducción de Pérdidas Legales

Históricamente, la empresa ha incurrido en pérdidas económicas derivadas de litigios mal gestionados o no atendidos oportunamente. Se estima que la operación del departamento legal interno reducirá dichas pérdidas en un 80%, equivalente a L. 400,000.00 anuales en los primeros dos años, con crecimiento del 5% a partir del Año 3.

### Ahorro en Honorarios Externos

Actualmente, Inversiones Generales S.A. de C.V. contrata servicios legales externos de manera recurrente. Se estima que la internalización del área legal generará un ahorro anual de L. 72,000.00 durante los primeros dos años, con crecimiento del 5% a partir del Año 3.

**Tabla 35. Beneficio económico proyectado**

| Concepto                          | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Recuperación adicional de cartera | L. 1,420,813        | L. 1,562,894        | L. 1,641,038        | L. 1,723,090        | L. 1,809,245        |
| Reducción de pérdidas legales     | L. 400,000          | L. 400,000          | L. 420,000          | L. 441,000          | L. 463,050          |
| Ahorro en honorarios externos     | L. 72,000           | L. 72,000           | L. 75,600           | L. 79,380           | L. 83,349           |
| <b>BENEFICIOS TOTALES</b>         | <b>L. 1,892,813</b> | <b>L. 2,034,894</b> | <b>L. 2,136,638</b> | <b>L. 2,243,470</b> | <b>L. 2,355,644</b> |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

### 6.5.2.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El estado de resultados proyectado permite visualizar la utilidad operativa anual generada por el Departamento Legal Interno, neta de sus costos operativos y la depreciación de sus activos fijos.

**Tabla 36. Estado de resultados proyectados**

| Concepto              | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Beneficios Totales    | L. 1,892,813        | L. 2,034,894        | L. 2,136,638        | L. 2,243,470        | L. 2,355,644        |
| (-) Costos Operativos | (L. 532,000)        | (L. 558,600)        | (L. 586,530)        | (L. 615,857)        | (L. 646,649)        |
| (-) Depreciación      | (L. 9,849)          | (L. 9,849)          | (L. 9,849)          | (L. 9,849)          | (L. 9,849)          |
| <b>UTILIDAD</b>       | <b>L. 1,350,964</b> | <b>L. 1,466,445</b> | <b>L. 1,540,259</b> | <b>L. 1,617,764</b> | <b>L. 1,699,146</b> |

| Concepto         | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>OPERATIVA</b> |       |       |       |       |       |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

La utilidad operativa proyectada para el Año 1 asciende a L. 1,350,964.31, incrementándose progresivamente hasta alcanzar L. 1,699,145.36 en el Año 5, lo que refleja el efecto combinado del crecimiento de beneficios y la contención relativa de los costos.

#### 6.5.2.6 FLUJO NETO PROYECTADO

El flujo neto del proyecto incorpora la inversión inicial en el Año 0 y los flujos netos operativos de los años 1 al 5. El flujo acumulado permite identificar el momento exacto en que la inversión queda recuperada.

**Tabla 37. Flujo neto proyectado**

| Concepto                    | Año 0            | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos                    |                  | 1,892,813        | 2,034,894        | 2,136,638        | 2,243,470        | 2,355,644        |
| (-) Costos Operativos       |                  | 532,000          | 558,600          | 586,530          | 615,857          | 646,649          |
| <b>EBITDA</b>               |                  | <b>1,360,813</b> | <b>1,476,294</b> | <b>1,550,108</b> | <b>1,627,614</b> | <b>1,708,995</b> |
| (-) Depreciación            |                  | 9,849            | 9,849            | 9,849            | 9,849            | 9,849            |
| Utilidad Antes de Impuestos |                  | 1,350,963        | 1,466,445        | 1,540,259        | 1,617,765        | 1,699,145        |
| (+) Depreciación            |                  | 9,849            | 9,849            | 9,849            | 9,849            | 9,849            |
| Inversión Inicial           | (186,618)        |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>FLUJO NETO</b>           | <b>(186,618)</b> | <b>1,360,813</b> | <b>1,476,294</b> | <b>1,550,108</b> | <b>1,627,614</b> | <b>1,708,995</b> |
| Flujo Acumulado             | (186,618)        | 1,174,195        | 2,650,489        | 4,200,597        | 5,828,211        | 7,537,206        |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

#### Resumen de Indicadores Financieros del Flujo Consolidado

|                               |                                |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Tasa de Descuento (WACC)      | <b>10%</b>                     |
| Inversión Total               | <b>L. 186,618.37</b>           |
| Tasa Interna de Retorno (TIR) | <b>737.21%</b>                 |
| Período de Recuperación (PR)  | <b>0.14 años (~1.65 meses)</b> |
| Valor Presente Neto (VAN)     | <b>L. 5,608,014.12</b>         |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Como se aprecia en la tabla anterior, el flujo acumulado se torna positivo a partir del Año 1, con un saldo de L. 1,174,194.13, lo que indica que la inversión inicial de L. 186,618.37 queda recuperada dentro de las primeras semanas del primer año de operación, dado que el flujo neto operativo del Año 1 (L. 1,360,812.50) supera ampliamente dicho monto.

### 6.5.2.7 INDICADORES DE RENTABILIDAD

A continuación, se presentan los indicadores financieros calculados sobre la base del flujo neto del proyecto y una tasa de descuento (WACC) del 10% anual.

**Tabla 38. Indicadores de rentabilidad**

| Indicador                      | Resultado               | Interpretación                                                             |
|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Valor Actual Neto (VAN)        | L. 5,608,014.12         | Positivo: el proyecto genera valor por encima de la tasa de descuento.     |
| Tasa Interna de Retorno (TIR)  | 737.21%                 | Supera ampliamente el WACC del 10%, confirmando alta rentabilidad.         |
| Índice de Rentabilidad (IR)    | 30.05x                  | Por cada Lempira invertido se generan L. 30.05 de VAN.                     |
| Período de Recuperación (PRI)  | 0.14 años (~1.65 meses) | La inversión se recupera en el primer año de operación.                    |
| Relación Beneficio-Costo (B/C) | 3.29x                   | $B/C > 1$ : por cada Lempira de costo se obtienen L. 3.29 de beneficio.    |
| Punto de Equilibrio (Año 1)    | L. 541,849.19           | Los beneficios proyectados superan el punto de equilibrio en L. 1,350,964. |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

#### **Valor Actual Neto (VAN)**

El VAN ascendió a L. 5,608,014.12, utilizando una tasa de descuento del 10%. Un VAN positivo indica que el proyecto genera riqueza por encima del costo de oportunidad del capital, por lo que desde esta perspectiva el proyecto es financieramente viable.

#### **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La TIR calculada es de 737.21%, muy superior al WACC del 10%. Esto indica que el proyecto genera retornos extraordinariamente elevados en relación con su costo de capital, lo que se explica principalmente por el bajo monto de inversión inicial (L. 186,618.37) en comparación con los flujos anuales generados (superiores a L. 1.3 millones desde el primer año).

#### **Índice de Rentabilidad (IR)**

El IR de 30.05x significa que por cada Lempira invertido se genera un VAN de L. 30.05, confirmando la alta eficiencia del capital aplicado al proyecto.

### **Período de Recuperación de la Inversión (PRI)**

La inversión inicial de L. 186,618.37 se recupera en aproximadamente 0.14 años (equivalente a 1.65 meses), dado que el flujo neto operativo del Año 1 (L. 1,350,963.31) supera con creces la inversión realizada durante las primeras semanas de operación. Este resultado es altamente favorable para la empresa.

### **Relación Beneficio-Costo (B/C)**

La Relación B/C de 3.29x indica que por cada Lempira de costo total (operativos descontados más inversión inicial), la empresa recibe L. 3.29 en beneficios descontados. Al ser superior a 1.0, el criterio de decisión confirma que el proyecto es económicamente factible.

### **Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio anual, es decir, el nivel mínimo de beneficios requeridos para cubrir todos los costos operativos y la depreciación sin generar ni pérdida ni ganancia asciende a L. 541,849.19. Los beneficios proyectados para el Año 1 (L. 1,892,812.50) superan este umbral en L. 1,350,963.31, lo que otorga al proyecto un amplio margen de seguridad.

## **6.5.2.8 CONCLUSION DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD FINANCIERA**

Los resultados obtenidos en el presente análisis demuestran, de manera concluyente, que la creación del Departamento Legal Interno en Inversiones Generales S.A. de C.V. es financieramente factible. A continuación, se sintetizan los hallazgos más relevantes:

- El proyecto requiere una inversión inicial de L. 186,618.37, que se recupera en apenas 0.14 años (aproximadamente 1.65 meses).
- El VAN calculado al 10% de tasa de descuento es de L. 5,608,014.12, positivo en toda proyección, lo que indica creación de valor para la organización.
- La TIR de 737.21% supera ampliamente el costo de capital del 10%, confirmando la rentabilidad del proyecto.
- La Relación B/C de 3.29x indica que por cada Lempira invertido se reciben L. 3.29 en beneficios descontados.
- Los beneficios anuales proyectados superan el punto de equilibrio desde el primer año de operación, con un margen de seguridad de L. 1,350,963.31.

En virtud de lo anterior, desde la perspectiva económico-financiera, se recomienda la aprobación e implementación del Departamento Legal Interno, ya que representa una decisión de inversión eficiente, de bajo riesgo financiero y con alto impacto positivo en la recuperación de activos, la reducción de contingencias legales y el fortalecimiento institucional de Inversiones Generales S.A. de C.V.

## 6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

El cronograma de la propuesta organiza en cinco fases secuenciales las actividades necesarias para la puesta en marcha del Departamento Legal Interno, abarcando un período de doce meses a partir de la aprobación institucional. Las fases contemplan la aprobación y planificación institucional, la adecuación física e instalación del espacio, el reclutamiento y contratación del personal jurídico, la capacitación y socialización interna, y el inicio formal de operaciones con monitoreo y ajuste. La siguiente tabla presenta la distribución mensual de actividades en formato de diagrama de Gantt, con sus respectivos responsables y criterios de verificación.

**Tabla 40. Cronograma de puestas en marcha propuesto – Diagrama de Gantt (12 meses)**

| Actividad / Responsable                                                                                   | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 | Criterio de verificación                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-------------------------------------------------------|
| <b>FASE 1: Aprobación institucional y planificación (responsable: Gerencia General / Junta Directiva)</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |                                                       |
| 1.1 Presentación formal de la propuesta a Junta Directiva                                                 | •  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Acta de presentación firmada por Gerencia General.    |
| 1.2 Aprobación de la propuesta y asignación de presupuesto                                                | •  | •  |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Resolución de aprobación emitida por Junta Directiva. |
| 1.3 Definición de perfiles de puesto y escala salarial                                                    | •  | •  |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Manual de puestos aprobado por Gerencia General.      |
| 1.4 Revisión y aprobación de formatos, procedimientos y flujos de trabajo                                 |    | •  | •  |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Procedimientos documentados y aprobados internamente. |
| <b>FASE 2: Adecuación física e instalación (responsable: Administración / Proveedor contratado)</b>       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |                                                       |
| 2.1 Levantamiento físico y medición real del espacio asignado                                             |    | •  |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Informe técnico de levantamiento físico del área.     |
| 2.2 Solicitud y comparación de cotizaciones a proveedores (mínimo dos)                                    |    | •  | •  |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Mínimo dos cotizaciones comparativas recibidas.       |
| 2.3 Ejecución de obras                                                                                    |    |    | •  | •  |    |    |    |    |    |     |     |     | Acta de recepción de obra                             |

| Actividad / Responsable                                                                                 | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 | Criterio de verificación                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|------------------------------------------------------------|
| de adecuación física (tabla yeso, pisos, iluminación)                                                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | firmada por Administración.                                |
| 2.4 Adquisición e instalación de mobiliario de oficina y archivo                                        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Factura de compra e inventario de activos registrado.      |
| 2.5 Instalación de equipo tecnológico, red y software de expedientes                                    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Constancia de instalación y prueba funcional del sistema.  |
| <b>FASE 3: Reclutamiento, selección y contratación (responsable: Gerencia General / Administración)</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |                                                            |
| 3.1 Publicación de convocatoria para el Abogado Interno del departamento                                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Anuncio publicado en medios internos y externos.           |
| 3.2 Evaluación de candidatos y realización de entrevistas de selección                                  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Informe de evaluación y selección de finalistas.           |
| 3.3 Formalización del contrato de trabajo conforme al Código del Trabajo de Honduras                    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Contrato firmado y expediente de personal creado.          |
| 3.4 Inducción institucional del Abogado Interno contratado                                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Lista de asistencia y evaluación de inducción completadas. |
| <b>FASE 4: Capacitación y socialización interna (responsable: Abogado Interno / Gerencia General)</b>   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |                                                            |
| 4.1 Capacitación en normativa CNBS, Ley de Propiedad y Ley de Garantías Mobiliarias                     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Constancia de capacitación firmada por participantes.      |
| 4.2 Capacitación a áreas internas en uso de formatos y canales de solicitud legal                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Registro de asistencia por área capacitada.                |
| 4.3 Configuración del repositorio de normativa y asignación de accesos digitales                        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Repositorio habilitado y accesos asignados por usuario.    |
| 4.4 Prueba piloto de procesos con expedientes reales supervisados                                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Informe de prueba piloto con observaciones y ajustes.      |
| <b>FASE 5: Inicio de operaciones y monitoreo (responsable: Abogado Interno / Gerencia General)</b>      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |                                                            |
| 5.1 Inicio formal de operaciones del Departamento Legal                                                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Memorándum de apertura formal emitido por Gerencia.        |

| Actividad / Responsable                                                 | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 | Criterio de verificación                                        |
|-------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----------------------------------------------------------------|
| Interno                                                                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |                                                                 |
| 5.2 Primer reporte mensual de gestión legal remitido a Gerencia General |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Reporte mensual entregado con KPIs del período.                 |
| 5.3 Primera revisión trimestral de indicadores de desempeño             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Informe trimestral con análisis de KPIs y acciones correctivas. |
| 5.4 Evaluación semestral del alcance y ajuste de funciones              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Informe semestral de evaluación y propuesta de ajustes.         |

Fuente: Elaboración propia. Las fases se organizan de manera secuencial; algunas actividades pueden solaparse según la disponibilidad presupuestaria y operativa de la empresa. El mes de inicio (M1) corresponde al mes inmediato posterior a la aprobación institucional de la propuesta.

M = mes

#### 6.6.1 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

El presupuesto consolidado de la propuesta integra todos los desembolsos necesarios para el diseño y la eventual puesta en marcha del Departamento Legal Interno en Inversiones Generales S.A. de C.V., incluyendo la inversión inicial en infraestructura, equipamiento y papelería, así como los costos operativos del primer año de funcionamiento. La siguiente tabla presenta el desglose consolidado del presupuesto total de la propuesta.

**Tabla 41. Presupuesto consolidado de la propuesta para el Departamento Legal Interno**

| Categoría presupuestaria                      | Concepto                                                                          | Monto (L.)           | Tipo de desembolso          |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Inversión inicial<br>Equipamiento tecnológico | Computadora portátil, monitor, teclado, mouse e impresora multifuncional          | 33,966.99            | Desembolso único<br>(Año 0) |
| Inversión inicial<br>Mobiliario               | Escritorio ejecutivo, silla ergonómica y archivo metálico                         | 15,279.98            | Desembolso único<br>(Año 0) |
| Inversión inicial<br>Papelería y suministros  | Papel bond legal, carpetas, sellos, registradores, bitácoras y rotulación         | 16,459.30            | Desembolso único<br>(Año 0) |
| Inversión inicial<br>Adecuación física        | Obras civiles, tabla yeso, pisos, iluminación, archivador metálico y mano de obra | 120,913.10           | Desembolso único<br>(Año 0) |
| <b>Subtotal inversión inicial</b>             |                                                                                   | <b>L. 186,618.37</b> |                             |

| Categoría presupuestaria                                     | Concepto                                                                                            | Monto (L.)           | Tipo de desembolso |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|
| Costos operativos Año 1<br>Recursos humanos                  | Salario anual del Abogado Interno<br>(L. 30,000 × 14 meses) más<br>prestaciones laborales (20.24 %) | 505,000.00           | Recurrente anual   |
| Costos operativos Año 1<br>Servicios y suministros           | Papelería de reposición, insumos de<br>archivo y materiales de oficina                              | 12,000.00            | Recurrente anual   |
| Costos operativos Año 1<br>Capacitación                      | Formación en normativa financiera,<br>CNBS y herramientas internas                                  | 10,000.00            | Recurrente anual   |
| Costos operativos Año 1<br>Mantenimiento de equipo           | Mantenimiento preventivo de equipo<br>tecnológico e impresora                                       | 5,000.00             | Recurrente anual   |
| Costos operativos Año 1<br>Software de expedientes           | Licencia o suscripción anual para<br>sistema de control de expedientes                              | 26,600.00            | Recurrente anual   |
| <b>Subtotal costos operativos<br/>Año 1</b>                  |                                                                                                     | <b>L. 558,600.00</b> |                    |
| <b>Presupuesto total de la<br/>propuesta (Año 0 + Año 1)</b> |                                                                                                     | <b>L. 745,218.37</b> |                    |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

#### 6.6.2 IMPACTO CUANTITATIVO DEL PRESUPUESTO

El impacto cuantitativo del presupuesto se analiza mediante la comparación entre la inversión total requerida y los beneficios económicos proyectados. Durante el primer año de operación, los beneficios totales proyectados ascienden a L. 1,892,813.00, lo que representaría una utilidad operativa de L. 1,324,363.00 sobre una inversión inicial de L. 186,618.37. En términos financieros, el proyecto generaría un retorno de L. 3.19 por cada Lempira invertido ( $B/C = 3.19\times$ ), con una recuperación de la inversión en aproximadamente 14 meses. A lo largo de los cinco años de proyección, el VAN del proyecto asciende a L. 5,460,272.20 y el flujo acumulado alcanzaría L. 7,340,977.00, lo que confirma la sostenibilidad económica de la propuesta a mediano plazo.

**Tabla 42. Resumen del impacto cuantitativo del presupuesto al primer año**

| Métrica de impacto cuantitativo                        | Valor proyectado |
|--------------------------------------------------------|------------------|
| Beneficios totales proyectados                         | L. 1,892,813.00  |
| Costos totales proyectados (operativos + depreciación) | L. 568,449.19    |

| Métrica de impacto cuantitativo                                         | Valor proyectado |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Utilidad operativa neta                                                 | L. 1,324,363.81  |
| Recuperación adicional de cartera en mora (10 % sobre L. 14,208,125.00) | L. 1,420,812.50  |
| Ahorro estimado en honorarios legales externos                          | L. 72,000.00     |
| Reducción de pérdidas legales estimada                                  | L. 400,000.00    |
| Beneficios acumulados a cinco años (flujo acumulado)                    | L. 7,340,977.00  |
| Retorno sobre la inversión inicial (ROI- Año1)                          | 709.6 %          |

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

### 6.6.3 IMPACTO CUALITATIVO DEL PRESUPUESTO

Más allá de los indicadores financieros, la inversión propuesta en el Departamento Legal Interno generaría impactos cualitativos de valor institucional para Inversiones Generales S.A. de C.V. En primer lugar, el diseño de una unidad jurídica propia elevaría la calidad de la gestión de riesgos legales al establecer la emisión de dictámenes preventivos antes de la firma de contratos, la validación de garantías hipotecarias y prendarias, y el seguimiento oportuno de expedientes de recuperación de cartera, reduciendo la exposición a contingencias jurídicas derivadas de procesos mal documentados o atendidos tardíamente.

En segundo lugar, el departamento contribuiría al fortalecimiento institucional ante la CNBS mediante mayor capacidad de respuesta a requerimientos regulatorios, mejor control documental y ordenamiento de los procesos que inciden en el cumplimiento normativo financiero. En tercer lugar, la percepción unánime de los colaboradores el 100 % consideró que el departamento mejoraría la coordinación interdepartamental anticipa una mejora en la cultura de gestión jurídica preventiva dentro de la organización. Finalmente, el establecimiento de indicadores de desempeño legal formales permitiría a la Gerencia General contar con información objetiva y periódica para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la sostenibilidad, la eficiencia y el crecimiento institucional.

## 6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

**Tabla 43. Matriz de concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta**

| Título de la investigación                                                                                      | Objetivo general                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Objetivo específico                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Teorías / Metodologías de sustento (Cap. II)                                                                                                                                                                                                                                   | Variable (Cap. III)     | Técnicas (Cap. III)                                                                                                                                                                                                                                  | Conclusión relacionada (Cap. V)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Componente de la propuesta (Cap. VI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estudio de factibilidad para la creación de un Departamento Legal Interno en Inversiones Generales S.A. de C.V. | Evaluar la factibilidad de crear un departamento legal interno en Inversiones Generales S.A. de C.V., mediante un análisis técnico, operativo y financiero, con el propósito de optimizar la eficiencia, el control y la oportunidad en la gestión legal, favoreciendo una atención más ágil de los asuntos jurídicos de la organización. | 1: Analizar la situación actual de la gestión legal en la empresa financiera Inversiones Generales S.A. de C.V., identificando los procesos utilizados, las limitaciones existentes y las áreas de mejora relacionadas con la atención, seguimiento y control de asuntos legales de la organización. | Gestión legal empresarial (ACC, 2024; Susskind, 2023); Departamento legal interno (OCDE, 2023; ACC, 2024); Riesgo legal y operativo en el sector financiero (Basel Committee, 2011; OCDE, 2023); Optimización de procesos operativos (Hammer y Champy, 1993; Davenport, 1993). | Gestión legal actual    | Encuesta estructurada: cuestionario de 20 preguntas cerradas (N = 33, censo; 30 respondieron).<br>Entrevista semiestructurada: guía de 5 preguntas abiertas aplicada al Director, Gerente General y Oficial de Enlace ante la CNBS.                  | Conclusión 1: La gestión legal actual de Inversiones Generales S.A. de C.V. presenta limitaciones operativas derivadas de la dependencia de servicios jurídicos externos. El 88.2 % de la muestra efectiva reporta necesidades legales frecuentes y el 82.3 % identifica retrasos en procesos críticos, lo que genera ineficiencias operativas y dificulta la medición del desempeño jurídico institucional. | 6.2 Justificación de la propuesta — Tabla 16: Base de justificación operativa. 6.4.2 Diagnóstico de la situación actual — Tabla 18: Diagnóstico de la gestión legal. Objetivo: ordenar la gestión legal recurrente y reducir la dependencia exclusiva de servicios externos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2: Identificar los requerimientos técnicos necesarios para la creación de un departamento legal interno, considerando recursos humanos, herramientas tecnológicas, procedimientos, normativas y demás elementos indispensables para su adecuado funcionamiento.                                      | Departamento legal interno (OCDE, 2023; ACC, 2024); Estudio de factibilidad aplicado a estructuras internas (Baca Urbina, 2013; Sapag Chain, 2011); Indicadores de gestión y control del desempeño legal (Kaplan y Norton, 1992).                                              | Factibilidad Técnica    | Encuesta estructurada (N = 33, censo). Fuentes secundarias: cotizaciones de mobiliario, equipo tecnológico, software de control de expedientes y proveedores de materiales de construcción.                                                          | Conclusión 2: La factibilidad técnica es favorable en la medida en que la empresa estructura el área con personal jurídico especializado, herramientas tecnológicas de seguimiento, procedimientos documentados y mecanismos formales de control. Se sustenta en las entrevistas al Director, Gerente General y Oficial de Enlace ante la CNBS.                                                              | 6.4.4 Diseño del departamento — Tabla 21: Manual de puestos (Abogado Interno). 6.4.5 Factibilidad técnica — Tabla 23: Matriz de factibilidad técnica. Espacio físico: Tabla 24 (distribución de zonas, 11.30 × 15.00 m = 169.5 m <sup>2</sup> ); Tabla 25: Presupuesto referencial de infraestructura; Tabla 26: Referencia visual del área. Objetivo: definir los recursos mínimos para el funcionamiento efectivo.                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3: Determinar la estructura operativa más adecuada para la gestión legal interna, definiendo funciones, niveles de responsabilidad, procesos de trabajo y mecanismos de coordinación que permitan una atención legal eficiente y oportuna dentro de la empresa.                                      | Cumplimiento normativo en empresas financieras (ISO 37301, 2021; CNBS, s.f.); Estudio de factibilidad operativo-administrativo (Baca Urbina, 2013; Sapag Chain, 2011); Gestión legal estratégica (ACC, 2024); Gobierno corporativo (OCDE, 2023).                               | Factibilidad Operativa  | Encuesta estructurada (N = 33, censo). Entrevistas semiestructuradas al Director, Gerente General y Oficial de Enlace ante la CNBS.<br>Diseño no experimental transversal con enfoque mixto.                                                         | Conclusión 3: La factibilidad operativa es pertinente. El Departamento Legal Interno debe depender de Gerencia General y operar como unidad transversal. El 100 % de los colaboradores que respondieron el ítem de coordinación consideró que una unidad legal interna mejoraría la articulación entre áreas.                                                                                                | 6.4.3 Factibilidad operativa y administrativa — Tabla 19. §6.4.4 Diseño del departamento — Tabla 20: Estructura organizacional; Tabla 22: Procesos iniciales. 6.5 Medidas de control — Tabla 34: Registro mensual de casos; Tabla 35: Matriz de expedientes; Tabla 36: Cumplimiento normativo; Tabla 37: Indicadores de desempeño (KPIs). Objetivo: diseñar la estructura que garantice coordinación, control y cumplimiento efectivos.                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4: Evaluar la viabilidad financiera de la creación del departamento legal interno, mediante el análisis de costos, recursos requeridos, beneficios esperados y el impacto económico que tendría su implementación en la gestión y desempeño de la organización.                                      | Estudio de factibilidad aplicado a estructuras internas (Baca Urbina, 2013; Sapag Chain, 2011); Indicadores de rentabilidad: VAN, TIR, B/C, PRI, IR; Indicadores de gestión y control del desempeño (Kaplan y Norton, 1992).                                                   | Factibilidad Financiera | Encuesta estructurada (N = 33, censo). Fuentes secundarias: cartera en mora de la empresa (L. 14,208,125.00), tablas salariales, cotizaciones de mercado, registros financieros internos y estados financieros de Inversiones Generales S.A. de C.V. | Conclusión 4: Los indicadores financieros confirman la viabilidad del modelo mixto: VAN L. 5,460,272.20; TIR 717.8 %; B/C 3.19x; PRI ~14 meses. El modelo reduce la dependencia externa en tasas recurrentes y ejerce mayor control sobre el gasto legal variable.                                                                                                                                           | 6.4.6 Factibilidad financiera — Tabla 27: Supuestos y parámetros; Tabla 28: Papelería básica; Tabla 29: Costos operativos proyectados; Tabla 30: Beneficios económicos proyectados; Tabla 31: Estado de resultados proyectado; Tabla 32: Flujo neto proyectado; Tablas 39-46: Análisis financiero completo (WACC, VAN, TIR, IR, PRI, B/C, punto de equilibrio). 6.6 Cronograma de puesta en marcha — Tabla 38. 6.7 Presupuesto consolidado — Tabla 47; Impacto cuantitativo — Tabla 48. Objetivo: demostrar la viabilidad económica del modelo mixto y el bajo riesgo financiero de la propuesta. |

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Association of Corporate Counsel. (2024). 2024 ACC Chief Legal Officers Survey. <https://www.acc.com/resource-library/2024-acc-chief-legal-officers-survey>
- Aquino Jr., P. G., Jalagat Jr., R. C., Mubeen, M., Mehmood, W., y Zehra, B. (2022). Enterprise risk management: An important process for feasible profit and growth. *Contaduría y Administración*, 67(2). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3068>
- Baca Urbina, G. (2016). *Evaluación de proyectos* (8.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Balthu, K. (2022). The changing relationship between internal and external legal counsel. <https://www.researchgate.net/publication/361440502>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). Informe anual del Banco Interamericano de Desarrollo 2022: Reseña del año. IDB Publications. <https://doi.org/10.18235/0004783>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2011). Operational risk – supervisory guidelines for the advanced measurement approaches. Bank for International Settlements.
- Behrens, W., Hawranek, P. M., y UNIDO (Eds.). (1991). *Manual for the preparation of industrial feasibility studies* (ed. revisada y ampliada). UNIDO. <https://digitallibrary.un.org/record/137202>
- Bellón, A. (2025, 10 de julio). Estudio de mercado: cómo hacerlo paso a paso con ejemplos. UEMC Business School. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/blog/asesoria-de-empresas/como-hacer-un-estudio-de-mercado-en-6-sencillos-pasos/>
- Chávez Méndez, B. J., y Cáliz García, M. D. (2024). Estudio de factibilidad para la creación y formalización de PERSONALIZATE [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Centroamericana].
- Cigoña, J. R. F. de la. (2026, 6 de marzo). Tasa interna de retorno (TIR): Qué es, cómo se calcula y ejemplo práctico. Sage Advice España. <https://www.sage.com/es-es/blog/tasa-interna-de-retorno-tir-que-es-y-como-se-calcula/>
- Comisión Nacional de Bancos y Seguros [CNBS]. (s. f.-a). Acerca de la CNBS. Recuperado el 25

- de abril de 2026, de <https://www.cnbs.gob.hn/>
- Comisión Nacional de Bancos y Seguros [CNBS]. (s. f.-b). Leyes y normativas. Recuperado el 13 de mayo de 2026, de <https://www.cnbs.gob.hn/leyes-y-normativas/>
- Comisión Nacional de Bancos y Seguros [CNBS]. (2024). Resumen visual: Coyuntura diciembre 2024 [PDF].  
<https://investigacioneinformes.cnbs.gob.hn/Cliente/Home/GetPdf?ArchivoId=198&DocumentoId=89>
- Congreso Nacional de Honduras. (2004). Ley del Sistema Financiero. <https://congresonacional.hn/>
- Davenport, T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business School Press.
- Decreto 143. (2010). Ley de Promoción de la Alianza Público-Privada. <https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/Ley%20de%20Promoci%C3%B3n%20de%20la%20Alianza%20P%C3%BAblico-privada.pdf>
- Duque, L. M. A. (2022). Lineamientos para entender la importancia del riesgo legal y su tratamiento en el sistema financiero colombiano [Tesis de especialización].
- Espinoza, R. (2010). Formulación y evaluación de proyectos. Instituto Politécnico Nacional.
- Facultad de Economía, UNAM. (2000). Estudio técnico (pp. 53-93). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Guerrero-Velástegui, C. A., Godoy-Calvachi, X. A., Castro-Cruz, L. D., Torres-Pérez, J. M., y Terán-Guerrero, F. N. (2023). Gestión empresarial: Concepción legal bajo enfoque del proceso administrativo. Editorial Grupo AEA.
- Hammer, M., y Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. HarperBusiness.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas

- cuantitativa, cualitativa y mixta (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Honduras. (s. f.). Código Civil de Honduras.
- Honduras. (s. f.). Código de Comercio.  
[https://www.bch.hn/administrativas/JUR/Marco%20Legal%20OM%202/codigo\\_comercio.pdf](https://www.bch.hn/administrativas/JUR/Marco%20Legal%20OM%202/codigo_comercio.pdf)
- Honduras. (2025). Constitución de la República de Honduras (actualizada 2025).  
<https://www.poderjudicial.gob.hn/Cedij/CR/CONSTITUCIONDELAREPUBLICADEHONDURAS%28actualizada2025%29.pdf>
- International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301: Compliance management systems Requirements with guidance for use. ISO.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard — Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2017). Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación (15.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Ley de Garantías Mobiliarias. (s. f.). Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa [CCIT]. Recuperado el 13 de mayo de 2026, de <https://www.ccit.hn/ley-de-garantias-mobiliarias>
- Ley de la Propiedad. (s. f.). [https://honduras.eregulations.org/media/Ley\\_de\\_la\\_Propiedad.pdf](https://honduras.eregulations.org/media/Ley_de_la_Propiedad.pdf)
- Ley Especial Contra el Lavado de Activos, Decreto No. 144-2014. (s. f.). Comisión Nacional de Bancos y Seguros. <https://pplaft.cnbs.gob.hn/wp-content/uploads/2015/05/LEY-ESPECIAL-CONTRA-EL-LAVADO-DE-ACTIVOS-Decreto-No.-144-2014.pdf>
- Lovells, H. (2012, junio). Aspectos jurídicos para considerar en las operaciones de outsourcing [PDF]. Hogan Lovells. [https://www.hoganlovells.com/~media/hoganlovells/pdf/publication/hoganlovellsoutsourcingclient-note-june-2012\\_pdf.pdf](https://www.hoganlovells.com/~media/hoganlovells/pdf/publication/hoganlovellsoutsourcingclient-note-june-2012_pdf.pdf)
- Matute López, D. E., y Rodríguez Mejía, G. (Eds.). (2009). Código del trabajo de Honduras: Decreto No. 189 de 1959, edición rubricada y concordada con las normas nacionales e internacionales del trabajo. OIT, Organización Internacional del Trabajo.

- Miranda Miranda, J. J. (2018). Gestión de proyectos: Identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental. MM Editores.
- Normas Nacionales – Leyes – Portal de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo. (s. f.). Recuperado el 10 de mayo de 2026, de <https://pplaft.cnbs.gob.hn/nacionales/normas-nacionales-leyes/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- Ossa, J. A. (2011). Gerencia jurídica corporativa frente a las infracciones, contingencias legales y los delitos empresariales. Revista de Derecho, 12.
- Portal de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo. (s. f.). Normas nacionales – Leyes. Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Recuperado el 10 de mayo de 2026, de <https://pplaft.cnbs.gob.hn/nacionales/normas-nacionales-leyes/>
- Project Management Institute. (2021). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (7.<sup>a</sup> ed.). PMI.
- QuestionPro. (s. f.). Estudio de factibilidad: Qué es y cómo realizarlo. <https://www.questionpro.com>
- Quiroa, M. (2020, 3 de julio). Estudio de factibilidad — Qué es y qué tipos hay. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/estudio-de-factibilidad.html>
- Render, B., Heizer, J., y Munson, C. (2017). Principios de administración de operaciones (10.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez Aceituno, R. F. (2024). Origen, deberes y responsabilidades de las Unidades de Cumplimiento Regulatorio en las instituciones supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros de Honduras. La Revista de Derecho, 45(1). <https://doi.org/10.5377/lrd.v45i1.19379>
- Ruíz, C. del R. E. (2017). Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto. Revista Publicando, 4(13), 172-188.

- Sanclemente-Arciniegas, J. (2021). El compliance: Repercusiones en la concepción de la empresa. *Revista EAN*, (90), 193-212. <https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2975>
- Sapag Chain, N., y Sapag Chain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Susskind, R. (2023). *Tomorrow's lawyers: An introduction to your future* (3.<sup>a</sup> ed.). Oxford University Press.
- Thomson Reuters. (2023). *Legal department in-sourcing and efficiency report*. Thomson Reuters Institute.
- Torre, J. de la. (2023, 22 de noviembre). Valor presente neto: Qué es, fórmula y ejemplos. *Lean Finance*. <https://leanfinance.es/blog/valor-presente-neto/>
- VQ Ingeniería. (s. f.). *Estudio de factibilidad*. <https://vqingenieria.com>
- Winmark. (2018, 6 de Agosto). The changing relationship between internal and external legal counsel. *Lexology*. <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=ec44d9b9-9261-4e5c-b7f1-3748ec5b6225>
- Wolters Kluwer. (2025). *Benchmark de Legisway 2025: Los departamentos jurídicos asumen un papel más estratégico*. Law & Trends. <https://www.lawandtrends.com>
- Wu, Z., Chui, C.-K., Hong, G.-S., y Chang, S. (2011). Physiological analysis on oscillatory behavior of glucose-insulin regulation by model with delays. *Journal of Theoretical Biology*, 280(1), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jtbi.2011.03.032>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA PARA COLABORADORES DE LA EMPRESA FINANCIERA INVERSIONES GENERALES S.A de C.V**

#### Encuesta

Dirigida a los colaboradores de Inversiones Generales S.A. de C.V.

Tema: Análisis de factibilidad para la creación de un departamento legal interno

#### Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la respuesta que considere más adecuada según su experiencia dentro de la empresa.

#### I. Datos Generales

##### 1. Área o departamento al que pertenece:

Administración

Operaciones

Atención al cliente

Finanzas

Cobros

Otro

##### 2. Tiempo de laborar en la empresa:

Menos de 1 año

1 a 3 años

4 a 6 años

Más de 6 años

##### 3. ¿Ha tenido relación o participación en procesos legales, regulatorios o contractuales dentro de la empresa?

Sí

No

## II. Preguntas de Investigación

4. ¿Considera que la empresa enfrenta necesidades legales de manera frecuente?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca

5. ¿Considera que actualmente la empresa recibe el apoyo legal necesario para atender sus operaciones?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6. ¿Ha experimentado retrasos en procesos debido a la falta de atención legal oportuna?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca

7. ¿Considera importante que la empresa cuente con un departamento legal interno?

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

8. ¿Cree que un departamento legal interno mejoraría la eficiencia en los procesos de la empresa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

9. ¿Considera que un departamento legal interno ayudaría a reducir riesgos regulatorios y legales?

Sí

No

Tal vez

10. ¿Ha percibido dificultades relacionadas con contratos, documentación legal o cumplimiento normativo?

Frecuentemente

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

11. ¿Considera que la atención de asuntos legales externos genera demoras para la empresa?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca

12. ¿Piensa que un departamento legal interno contribuiría a mejorar la toma de decisiones administrativas?

Sí

No

Tal vez

13. ¿Considera que la empresa requiere mayor control y seguimiento en temas legales y regulatorios?
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
14. ¿Cree que la creación de un departamento legal interno fortalecería el cumplimiento ante la CNBS?
- Sí
- No
- Tal vez
15. ¿Considera que la empresa posee suficiente asesoría legal preventiva?
- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca
16. ¿Qué tan importante considera contar con apoyo legal inmediato ante conflictos o contingencias?
- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante
17. ¿Considera que un departamento legal interno mejoraría la comunicación y orientación legal para los empleados?
- Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

18. ¿Piensa que la creación de un departamento legal interno podría generar beneficios económicos a largo plazo para la empresa?

Sí

No

Tal vez

19. ¿Estaría de acuerdo con que la empresa destine recursos para la creación de un departamento legal interno?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

20. En términos generales, ¿considera viable la creación de un departamento legal interno en Inversiones Generales S.A. de C.V.?

Muy viable

Viable

Poco viable

## **ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTA PARA COLABORADORES DE LA EMPRESA FINANCIERA INVERSIONES GENERALES S.A de C.V**



Esta entrevista ha sido elaborada con fines académicos, que formara parte del proyecto de investigación, de la maestría Dirección Empresarial, para la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Sus respuestas serán esenciales para el desarrollo de la investigación.

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tema: Factibilidad para la creación de un departamento legal interno en Inversiones Generales S.A. de C.V.

1. ¿Cómo evalúa actualmente la gestión de los asuntos legales dentro de la empresa?

R/:

2. ¿Qué tipo de servicios legales solicita con mayor frecuencia la empresa a abogados externos?

R/:

3. ¿Cuáles son las principales dificultades, retrasos o costos que enfrenta la empresa al depender de abogados externos?

R/:

4. Desde su experiencia, ¿considera que los costos asociados a la contratación de abogados externos representan un impacto significativo para la empresa?

R/:

5. ¿Qué funciones o beneficios considera que aportaría la creación de un departamento legal interno en Inversiones Generales S.A. de C.V.?

### ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACION DE LA EMPRESA



unitec®  
Universidad Tecnológica  
Centroamericana

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN**

San Pedro Sula, Cortes, 24 abril de 2026

**Nombre y apellidos del Director o Gerente:** Marco Evelio Chinchilla Ventura  
**Puesto Laboral:** Gerente General  
**Empresa o Institución:** Inversiones Generales S.A de C.V.  
**Dirección principal de la Empresa o Institución:** Siguatepeque, Comayagua

**Estimado Señor(a):** Marco Evelio Chinchilla Ventura

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial en Orientación en Competencias Directivas y Finanzas.

Hemos seleccionado como tema: **Estudio De Factibilidad Para La Implementación De Un Departamento Legal Interno En Inversiones Generales S.A de C.V.**, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: Encuestas e Investigaciones. (encuestas, sondeos, etc ).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Olga Molina Ramos

Olga Yasiel Molina Ramos  
No. De cuenta: 21913194

Evelly Chinchilla Marquez

Evelly Andrea Chinchilla Marquez  
No. De cuenta: 12443279

Por este medio: \_\_\_\_\_  
(GRUPO INGESA-CREDICAR)

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

  
CEO Marco Evelio Chinchilla Ventura

  
Vo.Bo. **Jefe de Personal**  
**INGESA- CREDICAR.**

## ANEXO 4. CALCULO DE PRESTACIONES EN BASE A 1 AÑO

**CALCULO N°**  
5,339,331



**GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA DE HONDURAS**

**SECRETARÍA DE TRABAJO Y  
SEGURIDAD SOCIAL**

**DIRECCIÓN GENERAL DE INSPECCIÓN**

**UNIDAD DE CALCULO DE PRESTACIONES E INDEMNIZACIONES LABORALES**

Emitido:  
15/6/2026



**SOLICITADO POR:** Empleador

|                                                                           |                  |                                      |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------|
| <b>N° Identidad</b> 1607199500238                                         | <b>Pasaporte</b> | <b>Fecha de Ingreso</b><br>1/1/2027  |
| <b>Nombre del Trabajador</b> ABOGADO                                      |                  | <b>Fecha de Salida</b><br>31/12/2027 |
| <b>Nombre de la Empresa o Razón Social</b> Servicios Generales S.A de C.V |                  |                                      |

Calculo Por: Despido      Años: 1      Meses: 0      Días: 0

|                               |           |                              |          |
|-------------------------------|-----------|------------------------------|----------|
| Salario Base Mensual          | 30,000.00 | Salario Base Diario          | 1,000.00 |
| Salario Base Promedio Mensual | 35,000.10 | Salario Base Promedio Diario | 1,166.67 |
| Salario Promedio Mensual      | 35,000.10 | Salario Promedio             | 1,166.67 |

| DERECHOS E INDEMNIZACIONES     | TIEMPO | VALOR TOTAL         |
|--------------------------------|--------|---------------------|
| Preaviso                       | 30.00  | 35,000.10           |
| Cesantía                       | 30.00  | 35,000.10           |
| Cesantía Proporcional          |        | 0.00                |
| Vacaciones Proporcional        |        | 0.00                |
| Aguinaldo Proporcional         |        | 0.00                |
| Decimo Cuarto Mes Proporcional | 180.00 | 15,000.00           |
| <b>SUB TOTAL A PAGAR</b>       |        | <b>L. 85,000.20</b> |

| OTROS DERECHOS                             |      | VALOR TOTAL         |
|--------------------------------------------|------|---------------------|
| Despido en Estado de Embarazo              | 0    | 0.00                |
| Descanso por Pre y Post Natal              | 0    | 0.00                |
| Horas de Lactancia                         | 0    | 0.00                |
| Reajuste de Salario Mínimo                 |      | 0.00                |
| Pago de Días Feriados                      | 0    | 0.00                |
| Pagos de Septimos Días                     |      | 0.00                |
| Vacaciones Pendientes                      | 0.00 | 0.00                |
| Bonificación por Vacaciones                | 0    | 0.00                |
| Aguinaldo Pendiente                        | 0    | 0.00                |
| Aguinaldo Adeudado                         |      | 0.00                |
| Decimo Cuarto Adeudado                     | 0    | 0.00                |
| Decimo Cuarto Pendiente                    |      | 0.00                |
| Pago Sueldo/Salario Adeudado               |      | 0.00                |
| Pago de Horas Extras Adeudadas             |      | 0.00                |
| Bono Educativo                             |      | 0.00                |
| Bono de vacaciones                         |      | 0.00                |
| Otros Pagos                                |      | 0.00                |
| Reserva Laboral                            |      | 0.00                |
| Indemnización Art.39 Salario Mínimo        |      | 0.00                |
| <b>SUB TOTAL A PAGAR DE OTROS DERECHOS</b> |      | <b>0.00</b>         |
| <b>TOTAL A PAGAR</b>                       |      | <b>L. 85,000.20</b> |

**Total en Letras** OCHENTA Y CINCO MIL Y 20 / 100

---

**OBSERVACIONES**

Este cálculo es de carácter informativo y se ha generado en base a los datos suministrados o ingresados por el usuario, aplicando las reglas de la ley laboral.  
Este cálculo es válido y no requiere firmas y sello de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social.

[www.trabajo.gob.hn](http://www.trabajo.gob.hn)

ANEXO 5. COTIZACIONES DE MOBILIARIO



RTN 05019005474367  
OD HONDURAS S DE R L  
RESIDENCIAL LOMAS DEL GUIJARRO  
AV ROBLE, DISTRITO CENTRAL,  
FRANCISCO MORAZAN  
Honduras

Cotización  
ESODHN12239  
15/06/2026

| Cantidad | Artículo                                                                                                                                           | Unidades | Precio Unitario S/ Impuesto | Importe S/ Impuesto | Tasa de impuesto | Impuesto   | Imp. bruto C/Impuesto | Imp. total  |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------|---------------------|------------------|------------|-----------------------|-------------|
| 10       | 1301000501<br>COMPUTADORA<br>LAPTOP HP 15-FC0043LA - R3<br>PANTALLA 15.6 FHD<br>PROCESADOR AMD R3-7320U<br>RAM 8GB<br>SSD 512GB<br>WINDOWS 11 HOME | UNIDAD   | L12,955.65                  | L129,556.50         | 15%              | 19,433.475 | L14,899.00            | L148,989.98 |
| 10       | 1301000232<br>MONITOR ASUS<br>24 VA24EHE<br>MONITOR ASUS<br>24 VA24EHE                                                                             | UNIDAD   | L4,955.65                   | L49,556.50          | 15%              | 7,433.475  | L5,699.00             | L56,989.98  |



RTN 05019005474367  
OD HONDURAS S DE R L  
RESIDENCIAL LOMAS DEL GUIJARRO  
AV ROBLE, DISTRITO CENTRAL,  
FRANCISCO MORAZAN  
Honduras

Cotización  
ESODHN12239  
15/06/2026

| Cantidad | Artículo                                                                                                                                                                                                    | Unidades | Precio Unitario S/ Impuesto | Importe S/ Impuesto | Tasa de impuesto | Impuesto  | Imp. bruto C/Impuesto | Imp. total |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------|---------------------|------------------|-----------|-----------------------|------------|
| 8        | 1102000016<br>SILLA EJECUTIVA<br>DE PU NEGRO<br>CON BASE<br>CROMADA SKY<br>CHAIRS<br>Color: negro<br>Material: PU<br>Atributos: con acabado cromado<br>Medidas: 46x46x109cms<br>Peso max. Soportado: 220lbs | UNIDAD   | L3,634.78                   | L29,078.24          | 15%              | 4,361.736 | L4,180.00             | L33,439.98 |



Tecnología / Teclados / Teclados Inalambricos

Teclado+Mouse Xtech Xtk-3095  
Inalambrico Negro Español

L569.00

|   |                                                                                                                                                                                                                            |        |           |           |     |         |           |           |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|-----------|-----|---------|-----------|-----------|
| 1 | 1101000289<br>ESCRITORIO<br>PERSONAL<br>ACABADO<br>MADERA MT-P2413<br>ESCRITORIO<br>PERSONAL<br>COLOR BLANCO<br>CON BEIGE<br>180*158*75CM                                                                                  | UNIDAD | L5,826.08 | L5,826.08 | 15% | 873.912 | L6,699.99 | L6,699.99 |
| 1 | 1103000022<br>GABINETE DE<br>METAL 2<br>ENTREPAÑOS<br>BLANCO<br>MOBELT<br>Color: blanco<br>Almacenamiento: dos entrepaños, con puertas<br>Llave: Si<br>Rodos: No<br>Atributos: estructura de metal<br>Medidas: 90x90x40cms | UNIDAD | L3,826.08 | L3,826.08 | 15% | 573.912 | L4,399.99 | L4,399.99 |

## ANEXO 6. MANUAL DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO LEGAL INTERNO

El presente Manual de Servicios constituye el instrumento de promoción interna del Departamento Legal Interno, conforme a lo descrito en el apartado de Estudio de Mercado (4P) del Capítulo VI. Tiene como propósito dar a conocer al personal de Inversiones Generales S.A. de C.V. los servicios disponibles, los canales para solicitarlos y los tiempos de respuesta establecidos, con el fin de fortalecer la coordinación interdepartamental y reducir la dependencia de consultas dispersas hacia abogados externos.

### A. Catálogo de servicios

| Servicio                                                                | Descripción                                                           | Área que lo solicita             |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Revisión de contratos y validación de garantías hipotecarias/prendarias | Revisión previa al desembolso de préstamos hipotecarios y vehiculares | Crédito                          |
| Apoyo a cobros y recuperación de cartera                                | Soporte legal en gestiones de cobro extrajudicial                     | Cobros                           |
| Cumplimiento normativo y opiniones jurídicas                            | Apoyo en documentación y criterios ante requerimientos de la CNBS     | Gerencia General, Administración |

### B. Canal de atención y procedimiento de solicitud

1) El colaborador completa el formato de solicitud interna indicando el tipo de servicio y la prioridad del caso. 2) Envía la solicitud y la documentación de respaldo al correo institucional del Departamento Legal Interno. 3) El Departamento registra la solicitud en la matriz de control de expedientes y asigna un responsable. 4) Se notifica al colaborador el tiempo estimado de respuesta (Tabla siguiente). 5) Una vez atendida, se notifica el resultado y se archiva el expediente.

### C. Tiempos de respuesta y responsables

| Tipo de solicitud                                | Tiempo de respuesta                                                 |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Consultas y contingencias urgentes               | Mismo día hábil                                                     |
| Revisión de contratos y documentos estándar      | 1 a 2 días hábiles                                                  |
| Validación de garantías hipotecarias/vehiculares | 2 a 3 días hábiles                                                  |
| Casos remitidos a bufetes externos               | Según complejidad, con seguimiento quincenal del Departamento Legal |

El responsable directo de la atención es el abogado interno, bajo la supervisión de la Gerencia General; las jefaturas de cada área son responsables de canalizar las solicitudes de su personal conforme a este manual.

## ANEXO 7. MANUAL DE LAS 4P DEL DEPARTAMENTO LEGAL INTERNO

Este anexo desarrolla, a manera de ejemplo concreto de aplicación, la mezcla de las 4P descrita en el Capítulo VI, aplicada específicamente a las dos líneas de crédito de Inversiones Generales S.A. de C.V.: préstamos hipotecarios y préstamos vehiculares.

| Variable  | Préstamo hipotecario                                                                                     | Préstamo vehicular                                                                                              |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Producto  | Revisión contractual y validación de garantía hipotecaria inscrita en el Registro de la Propiedad.       | Revisión contractual y validación de garantía prendaria sobre el vehículo.                                      |
| Precio    | Tope de referencia: 18% anual (Acuerdo N.º 37); costo legal: avalúo, escritura e inscripción registral.  | Tope de referencia: 24% anual (Acuerdo N.º 37); costo legal: verificación de propiedad e inscripción de prenda. |
| Plaza     | Originación en el área de Crédito, oficina principal de Siguatepeque, con apoyo legal previo a la firma. | Originación en el área de Crédito, oficina principal de Siguatepeque, con apoyo legal previo a la firma.        |
| Promoción | Difusión del Manual de Servicios (Anexo 5) al área de Crédito hipotecario.                               | Difusión del Manual de Servicios (Anexo 5) al área de Crédito vehicular.                                        |

## ANEXO 8. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (JUICIO DE EXPERTO)

El instrumento de recolección de datos (cuestionario dirigido a los colaboradores de Inversiones Generales S.A. de C.V.) fue sometido a un proceso de validación mediante juicio de experto, previo a su aplicación en campo. La validación estuvo a cargo del Ing. Iván Edgardo Guerra, en su calidad de Asesor Temático de la presente investigación, quien evaluó la pertinencia, claridad, redacción y coherencia de cada ítem con los objetivos, las preguntas de investigación y las variables de estudio, formulando las observaciones correspondientes previo a la aplicación definitiva del instrumento.

Nombre Iván Guerra

Número de teléfono/correo electrónico: 33924188 / ivangsligosty@gmail.com

Firma: 