



unitec[®]
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**PREFACTIBILIDAD PARA CREAR EMPRESA DE SERVICIOS
DE CONSULTORIA PARA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS
DE GESTIÓN INTEGRADOS**

**SUSTENTADO POR:
KARINA LISBET DÍAZ FLORES
ODETTE MARGARITA SILVA ÁLVAREZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD
INTEGRADOS**

TEGUCIGALPA, HONDURAS

ENERO 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTOR ACADÉMICO

DESIREE TEJADA CALVO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**PREFACTIBILIDAD PARA CREAR EMPRESA DE SERVICIOS
DE CONSULTORIA PARA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS
DE GESTIÓN INTEGRADOS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD
INTEGRADOS**

ASESOR

JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA ALVARENGA

MIEMBROS DE LA TERNA:

Ing. Lenin L. Banegas

Ing. Thelma Boquín

Ing. Manuel Salinas



FACULTAD DE POSTGRADO

PREFACTIBILIDAD PARA CREAR EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA PARA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADOS

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:

Karina Lisbet Díaz Flores y Odette Margarita Silva Álvarez

RESUMEN

La presente investigación muestra la pre factibilidad de la creación de una empresa prestadora de servicios de consultoría para la implementación de Sistemas de Gestión Integrados, que estará situada en la ciudad de Tegucigalpa. La investigación se realizará mediante la realización de estudios de mercado, técnico, organizacional, financiero, y legal. La implementación de sistemas de gestión integrados ofrece numerosos beneficios a las empresas como ser obtención de nuevos clientes, mejora en sus procesos, reducción de costes, diferenciación de la competencia entre otros. En el proceso de investigación se identificaron algunos aspectos relevantes que muestran claramente la necesidad de una propuesta para la creación de este tipo de empresa que preste consultorías para sistemas de gestión basados en la serie de Normas ISO para mejorar la gestión de empresas en Honduras. El estudio pretende mostrar la conveniencia y necesidad de impulsar la creación y apertura de esta empresa consultora debido a la ausencia de la misma y por los beneficios económicos que se obtendrá a cambio de la prestación de servicios de consultoría a cada empresa.

Palabras clave: Consultoría, Factibilidad, Sistemas de Gestión Integrados, Estudio Financiero, Normas ISO



GRADUATE SCHOOL

PREFACTIBILIDAD PARA CREAR EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA PARA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADOS

NAME OF THE MASTERS:

Karina Lisbet Díaz Flores y Odette Margarita Silva Álvarez

ABSTRACT

The present investigation shows the pre-feasibility of the creation of a consulting services provider company for the implementation of Integrated Management Systems, which will be located in the city of Tegucigalpa. The research will be carried out through market, technical, organizational, financial and legal studies. The implementation of integrated management systems offers numerous benefits to companies such as obtaining new customers, improving their processes, reducing costs, differentiating the competition among others. In the research process, some relevant aspects were identified that clearly show the need for a proposal for the creation of this type of company that provides consulting services for management systems based on the series of ISO Standards to improve the management of companies in Honduras. The study aims to show the convenience and need to promote the creation and opening of this consulting company due to the absence of the same and the economic benefits that will be obtained in exchange for the provision of consulting services to each company that wishes to request their services.

Keywords: Consulting, Feasibility, Integrated Management Systems, Financial Study, ISO Standards

DEDICATORIA

A Dios, por guiarme de su mano en cada etapa de mi vida y por darme la oportunidad de alcanzar una nueva meta profesional que sea para gloria de su Nombre.

A mis padres, por su apoyo y amor incondicional, por sus palabras de aliento y por su comprensión en momentos de dificultad.

A mis abuelos, por creer en mí, por amarme sin medidas y hacerme sentir ese amor tan puro.

A mis amigas, que son mis hermanas del alma por su cariño y lealtad.

A mis compañeros y maestros, por hacer de cada clase una experiencia inolvidable para aprender y para recordar, por compartir sus conocimientos y dejar su legado en mí.

Karina Lisbet Díaz Flores

Primeramente, quiero agradecerle a Dios por esta oportunidad que me dio de poder completar mis estudios de post grado, darme el entendimiento y sabiduría necesaria para cada clase.

A mis padres por apoyarme en cada etapa de esta aventura, los Amo.

A mis hermanos por estar siempre pendientes y siempre brindarme su apoyo y comprensión.

A mi novio por siempre darme su apoyo y el consejo necesario para seguir adelante cuando más lo necesitaba.

A mi segunda familia, mis amigos de la Iglesia que siempre estuvieron pendientes de mí y me mandaban mensajes de apoyo y fuerza.

¡Muchas Gracias a todos y que Dios los Bendiga!

Odette M. Silva Álvarez

AGRADECIMIENTO

Con inmensa admiración deseamos ofrecer un agradecimiento a nuestro asesor, Dr. José Tráncito Mejía Alvarenga, por su invaluable apoyo en el desarrollo de nuestro proyecto de factibilidad, por su paciencia y su constante ayuda hemos logrado cumplir con esta meta.

A nuestros catedráticos de UNITEC, ya que fueron el pilar de todos los conocimientos adquiridos durante la maestría y que, gracias a ellos, nos llevamos estas nuevas experiencias para implementarlas en nuestra vida profesional y poder cumplir otras metas profesionales deseadas.

Finalmente, agradecer a todos nuestros compañeros, que sin esperar nada a cambio compartieron consejos, conocimientos y diversión. Que durante los dos años y medio que duró este sueño lograron convertirlo en una realidad y formar lazos nuevos de amistad.

Gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN;Error! Marcador no definido.

I.1	Introducción	1
I.2	Antecedentes del problema	2
I.3	Definición del Problema	3
1.3.1	Enunciado del Problema	3
1.3.2	Formulación del Problema	4
1.3.3	Preguntas de Investigación (Sistematización del problema)	5
I.4	Objetivos de la Investigación	6
I.4.1	Objetivo General	6
I.4.2	Objetivos Específicos	6
I.5	Justificación de la Investigación	7
1.6	Delimitación de la Investigación	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO		9
2.1	Análisis de la situación	9
2.1.1	Análisis del Macroentorno	9
2.1.1.1	Factores Económicos	10
2.1.1.2	Fuerzas Demográficas	10
2.1.1.3	Fuerzas Políticas	10
2.1.1.4	Tecnológicas	11
2.1.1.5	Fuerzas Culturales	11
2.1.2	Análisis del Microentorno	12
2.1.2.1	Amenaza de los Nuevos Entrantes	13
2.1.2.2	Poder de Negociación con los Proveedores	13
2.1.2.3	Poder de los Compradores	13
2.1.2.4	Amenaza de los sustitutos	13
2.2	Teorías de Sustento	14
2.2.1	Consultoría	14
2.2.1.1	Objetivo	14
2.2.1.2	Características	15
2.2.2	Estudio de Mercado	16
2.2.2.1	Mercado Objetivo	17
2.2.2.2	Atención al Cliente	17
2.2.2.3	Oferta	18
2.2.2.4	Demanda	18
2.2.2.5	Competencia	18
2.2.3	Estudio Técnico	19

2.2.3.1 Espacio	19
2.2.3.2 Localización	20
2.2.3.3 Proceso	20
2.2.4.1 Análisis Financiero	22
2.2.4.2 Variables Financieras: VAN, TIR	23
2.2.5 Estudio Organizacional.....	23
2.2.6 Estudio Legal.....	25
2.2.6.1 Legislación relacionada con el aspecto comercial.....	26
2.2.6.2 Legislación relacionada con el objeto del servicio	28
2.3 Conceptualización	28
2.3.1 Estudio de factibilidad	28
2.3.2 Estudio de Mercado	28
2.3.3 Estudio Técnico	28
2.3.4 Estudio financiero.....	29
2.3.5 Estudio Legal.....	29
2.3.6 Consultoría	29
2.3.7 Normatividad Aplicada.....	30
2.3.7.1 Norma ISO 17011:2004	30
2.3.7.2 Norma ISO 17021:2015	30
2.3.7.3 Norma ISO 17024:2012	31
2.3.7.4 Norma ISO 9001:2015	31
2.3.7.5 Norma ISO 14001:2015	31
2.3.7.6 Norma ISO 45001:2018	32
2.3.7.7 Norma ISO 19011:2011	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1 Congruencia metodológica	34
3.2 Definición Operacional de las Variables	35
3.2.1 Declaración de Variables	35
3.3. Enfoque y alcance de la investigación	37
3.3.1. Enfoque de la investigación.....	37
3.4. Diseño de la investigación	37
3.4.1 Población	37
3.4.2 Marco Muestral	38
3.4.2.1 Cálculo de muestra	38
3.5 Técnicas e instrumentos	40
3.6. Instrumentos de investigación	40
3.6.1 Cuestionario	40
CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	41
4.1 Encuesta aplicada a gerentes de empresas.....	41

4.1.1 Datos demográficos.....	41
4.1.2 Preguntas de la encuesta	42
4.2 Aplicabilidad del Proyecto	51
4.3. Estudio de mercado.....	51
4.3.1 Factores críticos de riesgo	51
4.3.2 Análisis de la demanda	52
4.3.2.1 Análisis de la demanda: Población	52
4.3.3 Análisis de la oferta.....	55
4.3.3.1 Análisis de la oferta	55
4.3.3.2 Proyección de la oferta	56
4.3.4 Demanda potencial insatisfecha	58
4.3.5 Mercado objetivo	59
4.3.6 Cobertura de demanda	59
4.3.7 Estimación de tendencias de mercado	59
4.3.8 Estrategia de mercado y ventas.....	60
4.3.9 Mezcla de mercadeo (marketing).....	61
4.3.9.1. Producto o servicio	61
4.3.9.2 Precio por servicio y competidores	61
4.3.9.3. Ubicación.....	61
4.3.9.4. Promoción y Publicidad.....	62
4.3.10 Canal de distribución	62
4.3.11 Análisis de la competencia e industria	63
4.3.12 Presupuesto de mercadeo	63
4.3.13. Definición del modelo de negocios	64
4.3.14. Propiedad intelectual	65
4.3.15 Logo y eslogan de la empresa	65
4.3.16. Benchmarking de empresas consultoras en Honduras	66
4.3.17 Oferta de Servicios de D&S Consultorías.....	67
.....	67
4.4 Estudio Técnico	68
4.4.1 Localización.....	68
4.4.1.1 Macro localización.....	68
4.4.1.2 Micro localización	68
4.4.1.3 Flujogramas de procesos	69
4.4.3 Mobiliario y Equipo.....	82
4.5 Estudio Organizacional	83
4.5.1 Planificación Estratégica	84
4.5.1.1 Misión	84
4.5.1.2 Visión	84

4.5.2.3	Objetivos Estratégicos	84
4.5.2.4	Valores	85
4.5.2	Organigrama.....	86
4.5.3	Personal Calificado	87
4.5.3.1	Perfiles de puesto.....	87
4.5.4	Planilla de empleados.....	95
4.6	Estudio Legal	98
4.6.1	Legislación relacionada con el aspecto comercial.....	98
4.6.2	Legislación relacionada con el servicio	100
4.7	Estudio financiero	103
4.7.1	Plan de inversión	104
4.7.2	Tasa de rendimiento esperada.....	105
4.7.3	Presupuesto de ingresos.....	106
4.7.3.1	Análisis de precios	106
4.7.3.2	Proyección de precios	106
4.7.4	Presupuesto gastos operativos del proyecto	107
4.7.5	Depreciaciones y amortizaciones	108
4.7.5.1	Depreciaciones.....	108
4.7.5.2	Amortizaciones.....	109
4.7.6	Amortización de financiamiento.....	110
4.7.7	Estados de resultados	111
4.7.8	Balance General Inicial	112
4.7.9	Flujos de efectivo del proyecto	112
4.7.10	Análisis Financiero.....	113
4.7.11	Técnicas de presupuesto de capital.....	114
4.7.11.1	Período de Recuperación	114
4.7.11.2	Valor Presente Neto.....	114
4.7.11.3	Tasa Interna de Retorno.....	115
4.7.11.4	Punto de Equilibrio	115
4.7.12	Análisis de Sensibilidad	116
4.7.12.1	Escenario Optimista	116
4.7.12.2	Escenario Pesimista	118
4.8	Concordancia del Documento.....	121
4.9	Propuesta de Proyecto	123
4.9.1	Acta de constitución de proyecto	123
4.9.2	Gestión del alcance del proyecto.....	127
4.9.3	Definición del alcance.....	128
4.9.4	Estructura de desglose del trabajo	131
4.9.5	Plan de gestión de costos.....	132
4.9.6	Plan de Adquisiciones.....	135
4.9.7	Matriz de Adquisiciones del Proyecto	138
4.9.8	Plan de Recursos Humanos	139

4.10.9 Plan de gestión de riesgos	147
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150
5.1 Conclusiones	150
5.2 Recomendaciones	151
BIBLIOGRAFÍA	153
ANEXOS	155
Anexo 1. Cuestionario para personal gerencial de PYMES de Tegucigalpa	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas Nacionales que brindan consultorías sobre implementación de Sistemas de Calidad	3
Tabla 2. Congruencia Metodológica.....	34
Tabla 3. Operacionalización de Variables	36
Tabla 4. Cantidad de Empresas registradas como PYMES	39
Tabla 5. Empresas interesadas en servicios de Consultoría.....	52
Tabla 6. Proyección de la demanda 2018-2027	52
Tabla 7. Empresas interesadas en solicitar servicios de consultoría.....	53
Tabla 8. Proyección de la demanda 2018 Muestra	54
Tabla 9. Disposición de las empresas para solicitar servicios de consultoría para implementar un Sistema de Gestión.....	55
Tabla 10. Disposición para pagar por el servicio de consultoría para implementar un Sistema de Gestión de Calidad.....	56
Tabla 11. Necesidad de empresa de consultorías para Sistemas de Gestión	57
Tabla 12. Proyección de la Oferta 2018-2027	57
Tabla 13. Determinación de la Demanda Insatisfecha.....	58
Tabla 14. Costo de Publicidad	63
Tabla 15. Gasto Anual de Publicidad	64
Tabla 16. Benchmarking.....	66
Tabla 17. Costos de Material y Equipo.....	83

Tabla 18. Costos Fijos de Operación por sueldos y salarios.....	86
Tabla 19. Sueldos y Salarios.....	95
Tabla 20. Sueldos y Salarios más gastos patronales.....	96
Tabla 21. Proyección de Sueldos Anuales.....	96
Tabla 22. Proyección de Obligaciones Patronales.....	96
Tabla 23. Proyección para el pago de Honorarios por Proyecto.....	97
Tabla 24. Proyección de costo por Proyecto y Pago de Honorarios del Consultor.....	97
Tabla 25. Supuesto Financiero.....	103
Tabla 26. Supuesto de Gastos.....	103
Tabla 27. Plan de Inversión: Propiedad, Planta y Equipo.....	104
Tabla 28. Gastos Operativos.....	105
Tabla 29. Proyección de Demanda.....	106
Tabla 30. Análisis de Precio.....	106
Tabla 31. Proyección de Demanda.....	107
Tabla 32. Gastos Operativos.....	108
Tabla 33. Propiedad, Planta y Equipo.....	109
Tabla 34. Amortización.....	109
Tabla 35. Datos del Préstamo.....	110
Tabla 36. Amortización del Préstamo.....	110
Tabla 37. Estado de Resultado Acumulado.....	111
Tabla 38. Balance General Inicial.....	112
Tabla 39. Flujos de Efectivo.....	112
Tabla 40. Análisis vertical y horizontal del estado de resultados.....	113
Tabla 41. Periodo de Recuperación de la Inversión.....	114
Tabla 42. Valor Presente Neto.....	114
Tabla 43. Tasa Interna de Retorno.....	115
Tabla 44. Punto de Equilibrio del Primer año 2018.....	115
Tabla 45. Punto de Equilibrio del Tercer año 2020.....	115
Tabla 46. Punto de Equilibrio del Quinto año 2022.....	116
Tabla 47. Proyección de Ingresos Optimista.....	116
Tabla 48. Estado de Resultado Acumulado Optimista.....	117

Tabla 49. Flujos de Efectivo Escenario Optimista.....	117
Tabla 50. Evaluación periodo de recuperación (PR) escenario optimista	118
Tabla 51. Proyección de Ingreso Pesimista	118
Tabla 52. Estado de Resultado Acumulado Pesimista.....	119
Tabla 53. Flujos de Efectivo Escenario Pesimista	119
Tabla 54. Evaluación periodo de recuperación (PR) Escenario Pesimista	120
Tabla 55. Resultados Comparativos	120
Tabla 56. Verificación de la Concordancia del Documento con Plan de Acción.....	121
Tabla 57. Gestión de Alcance	129
Tabla 58. Fuentes de Información para estimar costos.....	132
Tabla 59. Gastos Pre-Operativos	133
Tabla 60. Mobiliario y Equipo de Oficina.....	134
Tabla 61. Inversión Inicial de Gestión del Proyecto.....	134
Tabla 62. Lista de Riesgos	147
Tabla 63. Matriz de Administración de Riesgos.....	148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Empresas certificadas por tipo de Norma ISO	5
Figura 2. Diagrama de las Fuerzas de Porter	12
Figura 3. Genero	41
Figura 4. Edad.....	42
Figura 5. Empresas con sistema de gestión implementado.....	42
Figura 6. Norma ISO Aplicada	43
Figura 7. Experiencia	43
Figura 8. Medición y Evaluación.....	44
Figura 9. Importancia.....	45
Figura 10. Costo Pagado	45
Figura 11. Empresas consultoras en Honduras	46
Figura 12. Contratación del Servicio	46

Figura 13. Pago por servicios de consultoría	47
Figura 14. Servicios de Interés.....	47
Figura 15. Necesidad	48
Figura 16. Periodicidad.....	48
Figura 17. Certificaciones de Interés	49
Figura 18. Medios Publicitarios.....	50
Figura 19. Estructura de la Aplicabilidad del Proyecto	51
Figura 20. Proyección de la demanda: Población.....	53
Figura 21. Proyección de la demanda: Muestra.....	54
Figura 22. Oferta Proyectada: Muestra	57
Figura 23. Proyección de demanda insatisfecha 2018-2027.....	58
Figura 24. Logo de empresa orientada a brindar el servicio de consultorías.....	65
Figura 25. Ubicación de Edificio (vista Google Maps)	68
Figura 26. Ubicación del edificio (Vista Croquis).....	69
Figura 27. Flujograma del proceso general de consultorías	70
Figura 28. Plano de Distribución de los espacios	82
Figura 29. Organigrama	86
Figura 30. Estructura de desglose del trabajo	131
Figura 31. Organigrama del proyecto	141

CAPÍTULO I. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I.1 Introducción

Las exigencias del mercado actual, la competencia entre organizaciones por brindar el mejor producto o servicio, la facilidad en las comunicaciones y la idea de un mundo cada vez más globalizado y tecnológico, está obligando a las organizaciones a cambiar la forma de gestionar sus procesos y adoptar medidas para ordenar y sistematizar sus operaciones, es aquí donde nace la importancia de implementar un sistema de gestión basado en una normativa internacional, aplicable a todo tipo de empresas, y con más razón si ésta pertenece a una Norma ISO, debido al prestigio y posicionamiento que tiene esta serie de normas en el mercado mundial, resultará en un gran beneficio para fortalecer su competitividad mejorando sus procesos, productos y servicios.

En el país el sector de las consultorías basadas en Normas ISO representa una oportunidad de negocio debido a que el mercado aún no está saturado, ese motivo alineado al deseo de mejorar las operaciones de las empresas locales han sido los principales motivos que han impulsado la realización de este estudio.

El objetivo principal de este trabajo es determinar la prefactibilidad para la creación de una empresa prestadora de servicios de consultoría para el proceso de Implementación de un Sistema de Gestión Integrados, es decir en Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud Ocupacional bajo los lineamientos de las Normas ISO; con el fin de mejorar los procesos de producción y de servicios, incremento en su nivel competitivo, establecer lineamientos de prevención de riesgos laborales y enfermedades profesionales, así como el fomento de cultura de prevención y cuidado al medio ambiente, mediante la gestión adecuada de los recursos hasta la correcta disposición final de los residuos, estableciendo así empresas gestionadas bajo un modelo integral, que permita mantener un crecimiento sostenido a través del tiempo; la empresa de Consultorías pretende ingresar al mercado local con un nivel de precios accesibles para las empresas nacionales.

La empresa consultora tendrá un equipo de asesores altamente calificados y certificados para poder brindar el mejor servicio y asegurar al cliente que su sistema estará a la vanguardia.

La aplicabilidad de este proyecto radica en un estudio de mercado, técnico, organizacional, financiero y legal, que permita determinar la factibilidad de la creación de ésta empresa de servicios de consultoría para Implementación de Sistemas de Gestión Integrados en Honduras.

Este estudio presenta los resultados obtenidos de cada estudio realizado. Se considera la creación y apertura de esta empresa como una oportunidad de innovación y crecimiento para nuestro país; así mismo en el análisis de los datos se identifica como oportunidad de negocio para que las empresas que desean Implementar un Sistema de Gestión Integrado tengan a su alcance una empresa que les ofrezca este tipo de servicio más accesible económicamente con la misma calidad de asesoría como si se contratara el servicio de una empresa internacional.

I.2 Antecedentes del problema

Gutiérrez Pulido expone que el fundamento de un sistema de gestión de calidad es aumentar la satisfacción al cliente, pese a lo complejo que sean las especificaciones y requerimientos que se solicitan, es por eso que las organizaciones actualmente buscan sistematizar sus procesos y operaciones de tal modo que éstos estén bajo control para garantizar su efectividad; cuando una organización decide regir sus actividades bajo una norma estandarizada es primordial que realice un análisis de los requisitos del clientes para definir los procesos adecuados para satisfacer la necesidad del cliente, sin embargo no puede dejar de lado la medición para la mejora continua del sistema de gestión. (Gutiérrez, 2010)

Para mejorar la eficiencia de los Sistemas de Gestión, actualmente existen empresas internacionales dedicadas a brindar consultorías sobre implementación de sistemas de calidad integrados basados en las Normas ISO, algunas de ellas son:

Tabla 1. Empresas Nacionales que brindan consultorías sobre implementación de Sistemas de Calidad

Consultora	Año	Ubicación	Fuente
ASP Consultores	1993	Tegucigalpa M.D.C	http://www.grupoaspconsultores.com
Consultores CSG	2005	San Pedro Sula	http://consultores-csg.com
RSM Honduras, S.de R.L. de C.V.	1986	Tegucigalpa M.D.C San Pedro Sula	https://www.rsm.global/honduras/es
ESA Consultores	1992	Tegucigalpa M.D.C	https://www.esa.hn

En el caso de Honduras el Sistema Nacional de Calidad es la casa de la calidad en el país, donde se albergan los tres organismos que en su conjunto componen la Infraestructura de la Calidad. El SNC desarrolla, coordina y promueve las actividades que fomentan la cultura de la mejora continua, demostración de la competencia técnica y sobre todo vela por mejorar la calidad de vida de los hondureños.

La Infraestructura de la Calidad está compuesta por tres organismos: Organismo Hondureño de la Acreditación, Organismo Hondureño de Normalización, y el Centro Hondureño de Metrología. Dichos organismos tienen la función de mejorar la calidad de vida de los hondureños a través de las funciones de: Evaluación de la conformidad, adopción y elaboración de normas técnicas de uso voluntario y trazabilidad de las mediciones. Pero esto no quiere decir que manejan un equipo consultor competente para gestionar un diseño de Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad Integrado.

I.3 Definición del Problema

1.3.1 Enunciado del Problema

En la actualidad el ambiente competitivo entre las empresas y la necesidad de llegar a nuevos mercados, las exigencias del cliente y los inversionistas, los tratados internacionales y el impacto de las operaciones de la empresa para la sociedad están

obligando a las organizaciones a implementar mejores prácticas de gestión para mantenerse de forma continua en el tiempo obteniendo a su vez un mejor rendimiento, por lo que proveer consultorías sobre el diseño y beneficios de implementar un Sistema de Gestión de Calidad Integrados basado en las Normas ISO, se ha convertido en una oportunidad de negocios, que representa un rubro poco explotado para Honduras.

La calidad es el principal objetivo que toda empresa debe de enfocarse en obtener ya sea en sus productos como sus servicios. Cabe destacar que, de las empresas que se han certificado con alguna de la Normas ISO, algunas lo hicieron mediante la asesoría de firmas consultoras locales y otras se vieron en la necesidad de solicitar servicios a empresas consultoras del extranjero para poder realizar la implementación de un Sistema de Gestión, lo que incrementa los costos por el servicio.

Actualmente en todo el país existen muchas empresas certificadas con una o más Normas ISO, sin embargo, en pocas ocasiones las integran en su totalidad como un solo Sistema de Gestión Integrado. El Organismo Hondureño de la Acreditación, Organismo Hondureño de Normalización, y el Centro Hondureño de Metrología son los encargados de brindar al pueblo hondureño la formación, capacitación y la trazabilidad de mediciones, que actualmente sirven como la base para la implementación y adopción de normas en la operatividad de las organizaciones.

1.3.2 Formulación del Problema

En la ciudad de Tegucigalpa, existen muchas empresas consultoras que brindan una amplia gama de servicios para la mejora y la implementación de sistemas de gestión, pero existen muy pocas empresas dedicadas exclusivamente a la implementación de Sistemas de Gestión de Integrados.

Por esta razón se propone un estudio de prefactibilidad para determinar qué tan factible puede resultar la creación de una empresa de consultorías que ofrecerá la oportunidad de que muchas más organizaciones puedan implementar un Sistema de Gestión en Calidad, Ambiente y Seguridad y Salud en el trabajo.

En Honduras una empresa que implemente cualquiera de estos Sistemas de Gestión obtendrá mayores oportunidades en el mercado nacional como internacional, eso aunado a las exigencias que algunos clientes requieren a la hora de solicitar un producto o servicio a las empresas locales.

A continuación, se presenta una figura con la cantidad de Empresas Certificadas según el tipo de Norma ISO en Honduras:



Figura 1 Empresas certificadas por tipo de Norma ISO

Fuente: (Sistema Nacional de Calidad en Honduras)

1.3.3 Preguntas de Investigación (Sistematización del problema)

1. ¿Es factible emprender un negocio de consultorías para empresas que deseen implementar sistemas de gestión?
2. ¿Qué implicaciones financieras tendría la puesta en marcha de una empresa dedicada a realizar este tipo de consultorías?

3. ¿Cuánto sería el período de tiempo estimado en el cual la empresa consultora va a implementar un sistema de gestión integrado en una organización que requiera de sus servicios?
4. ¿Cuál deberá de ser el perfil de los consultores que integran el equipo de trabajo en la empresa consultora de Sistema de Gestión de Calidad Integrado?
5. ¿Qué beneficios traerá una empresa consultora en Sistemas de Gestión de Calidad Integrados a Honduras?

I.4 Objetivos de la Investigación

I.4.1 Objetivo General

Determinar la prefactibilidad para la creación de una empresa dedicada a brindar consultorías en Sistemas de Gestión de Calidad Integrados; por medio de la realización de un estudio de mercado, un estudio técnico, un estudio legal y un estudio financiero, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones para el inversionista interesado en tal opción de negocio.

I.4.2 Objetivos Específicos

1. Identificar si una empresa que brinde el servicio de consultorías para Sistemas de Gestión tendría suficiente demanda en el mercado local.
2. Determinar cuáles serían los equipos, mobiliarios, espacio físico necesarios para desarrollar la actividad de la empresa, así como el proceso principal en cual la empresa basará sus operaciones.
3. Describir cuál será el grado de formación, las competencias y habilidades que deberá tener el personal profesional con el que contará la empresa de consultorías, así como la misión, visión y valores sobre los cuales la empresa se establecerá.

4. Realizar un estudio financiero para identificar cuál sería el estimado de inversión inicial para el establecimiento de una empresa consultora y el rendimiento de ésta en el tiempo.
5. Identificar los requerimientos para la constitución de una empresa dentro del marco legal en Honduras.

I.5 Justificación de la Investigación

Las organizaciones actualmente se enfrentan a grandes retos de competitividad porque cada día los modelos de gestión y los procesos de cada empresa van cambiando, y moviéndose de acuerdo a lo que demanda el mercado nacional e internacional, así como a las exigencias cada vez mayores de los consumidores finales.

Este estudio de prefactibilidad pretende identificar qué tan factible y beneficioso resultaría la creación de una empresa dedicada a realizar consultorías sobre la implementación de sistemas de gestión en las organizaciones que tiene como base la integración de la Normas ISO.

De acuerdo a Hernández Sampieri et al (2010), es recomendable, establecer la justificación de una investigación, mediante cinco criterios:

1. **Conveniencia:** Este estudio de factibilidad servirá para determinar qué tan beneficioso puede resultar una empresa consultora de auditoría en Calidad.
2. **Relevancia Social:** Nuestro alcance es para que las empresas de producción y servicios que aún no tiene un Sistema de Gestión de Calidad o se encuentran en proceso de implementación pueden encontrar en esta empresa consultora todas las directrices para crear su Sistema de Gestión de Calidad que a su vez retribuye a la sociedad.
3. **Implicaciones Prácticas:** Este estudio determinara que tan factible es el desarrollo de una empresa dedicada a consultorías sobre Sistemas de Gestión de Calidad para mejorar y brindar mayor seguridad a los sistemas de Gestión ya implementados en cualquier empresa.

4. **Valor Teórico:** Este estudio brinda un valor teórico para que pueda adaptable a las futuras actualizaciones de las normas ISO.
5. **Utilidad Metodológica:** este estudio puede ser tomado como base para la toma de decisiones acerca de la creación de una empresa dedicada a brindar consultorías para la implementación y mantenimiento de un Sistema de Gestión Integrado

1.6 Delimitación de la Investigación

La presente investigación tuvo lugar de realización en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C. en el período comprendido de julio a diciembre del 2018.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación

En el presente estudio se realiza un análisis del contexto actual que tiene la industria de las consultorías institucionales en Honduras, determinando la necesidad e importancia de los servicios de consultorías para la Implementación de un Sistema de Gestión en Calidad, Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo, identificando y analizando los factores y aspectos que potencializan la necesidad de crear una empresa dedicada a la prestación de estos servicios de consultorías específicos; y determinando la presencia de los competidores nacionales e internacionales más importantes, considerando los factores que han permitido que se mantengan en el mercado.

2.1.1 Análisis del Macroentorno

En la actualidad existen muchas empresas a nivel de país, que buscan mejorar la forma de gestionar sus operaciones, ya sea por el deseo de crecer, por mejorar el rendimiento económico o como requerimiento de algunos clientes a los que se les ofrece algún producto o servicio.

Cuando hablamos de Calidad, esto engloba a todas aquellas empresas destinadas a la producción y satisfacción de las necesidades de sus clientes. Según González y Arciniegos, Un sistema de gestión de calidad se puede definir como la estrategia general que utiliza una organización para el diseño y desarrollo de sus procesos de tal manera que estos, los procesos, lleven al desarrollo de productos o de prestación de un servicio de calidad para satisfacer una necesidad, deseo o expectativa del cliente. (González y Arciniegos, 2016).

2.1.1.1 Factores Económicos

El panorama actual de la situación económica del país, podría demostrar que la creación de una empresa dedicada a la prestación de servicios de consultoría para implementar sistemas de gestión podría llegar a ser vista como necesaria ya que en la actualidad las empresas traen personas del exterior para realizar las asesorías para implementar normas que luego serán certificadas por el ente encargado de emitir dichas certificaciones, representando para la economía de las empresas una reducción en los costos que se pueden llegar a contabilizar en proyectos de implementación de normas y como una oportunidad de mejora para la empresa.

2.1.1.2 Fuerzas Demográficas

Debido al aumento en el crecimiento de la población esta genera que las empresas dedicadas a la producción requieran mejorar sus estándares de calidad para lograr satisfacer la demanda actual y futura de la población. Debido a esto se identifica la necesidad de una empresa que se dedique a la prestación de servicios de consultoría para la implementación de sistemas de gestión en la cual se puedan aplicar las normas ISO que se requieran de acuerdo al rubro del negocio.

Según Cuatrecasa: “La normalización ofrece a la sociedad importantes beneficios al facilitar la adaptación de los productos, procesos y servicios a los fines a los que se destinan, protegiendo la salud y el medio ambiente, previniendo los obstáculos al comercio y facilitando la cooperación tecnológica.” (Cuatrecasas, 2010)

2.1.1.3 Fuerzas Políticas

A lo largo de los años se han creado una serie de normas y políticas en las cuales las empresas se deben basar para la puesta en marcha de una empresa, estas regulaciones

pueden variar dependiendo del rubro o giro de la empresa, así como de las actualizaciones y cambios en las regulaciones gubernamentales a las que sea aplicables.

Para la creación de una empresa dedicada a servicios de consultoría de sistemas de gestión se debe de evaluar qué organismo será el encargado de dar cumplimiento, aprobación y seguimiento a las operaciones de dicha empresa para que ésta sea completamente legal y abierta al cumplimiento de la normativa vigente.

2.1.1.4 Tecnológicas

La operación de la empresa se puede ver afectada por los cambios en las tecnologías de las empresas que se deseen certificar ya que un mayor o menor grado de automatización pueden llegar a afectar la complejidad para la implementación de un sistema de gestión; la empresa debe tener la capacidad de adaptarse al tipo de organización que requiere sus servicios para poder brindar un trato personalizado de acuerdo a sus necesidades.

Según Cuatrecasas: “Todos los equipamientos deben integrarse en el sistema, recayendo sobre ellos un eficaz sistema de control, revisiones y mantenimiento; todo redactado con procedimientos que deben cumplirse, deberá asimismo actualizarse a medida que sea conveniente.” (Cuatrecasas, 2010).

2.1.1.5 Fuerzas Culturales

En el país no hay una cultura de calidad y de innovación que le permita a las empresas aspirar a la implementación de sistemas de gestión, a no ser que se vean obligadas por algún cliente o alguna regulación; esto debido a la poca o nula iniciativa gubernamental de la exigencia de aplicación de normas para los sistemas de gestión que permitan a las organizaciones desempeñar sus operaciones de forma ordenada y bajo un esquema de

trabajo bien definido, de hecho la cultura actual presenta un gran reto: la resistencia al cambio en las organizaciones.

2.1.2 Análisis del Microentorno

El proyecto se desarrollará en la ciudad de Tegucigalpa dedicada a brindar servicios de consultoría para la Implementación de un Sistema de Gestión en Calidad, Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo.

En Honduras la situación económica, social y política ha impedido la implantación de empresas que brindan consultorías de Sistemas de Gestión basados en Normas ISO, lo que puede verse como una oportunidad para convertirse en la primera empresa de origen hondureño que esté acreditada para brindar este tipo de consultorías. A continuación, se presenta el diagrama de las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de ilustrar los factores que intervienen en el microentorno de la empresa a desarrollarse.

Diagrama de las cinco Fuerzas de Porter:



Figura 2. Diagrama de las Fuerzas de Porter

2.1.2.1 Amenaza de los Nuevos Entrantes

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de los nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. (Porter, 2006)

2.1.2.2 Poder de Negociación con los Proveedores

Los proveedores poderosos capturan la mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. (Porter, 2006)

2.1.2.3 Poder de los Compradores

Los clientes poderosos-el lado inverso de los proveedores poderosos- son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. (Porter, 2006).

2.1.2.4 Amenaza de los sustitutos

Un sustituto cumple la misma función-o una similar- que el producto de un sector mediante formas distintas. (Porter, 2006).

2.2. Teorías de Sustento

2.2.1 Consultoría

La consultoría es un servicio de asesoría especializada e independiente al que recurren las empresas en diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocios o necesidades empresariales, que se sustenta en la innovación, la experiencia, el conocimiento, y las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas.

2.2.1.1. Objetivo

Block (p.20) afirma que la meta o producto final de cualquier actividad de consultoría se denomina intervención y que esta se produce en dos variantes:

1. En un nivel, una intervención es cualquier cambio de índole estructural, política o de procedimiento en la línea de organización: un nuevo conjunto de medidas remunerativas, un nuevo proceso de información, un nuevo programa de seguridad.
2. El segundo tipo de intervención es el resultado final por el cual una o muchas personas en la línea de organización han aprendido algo nuevo. Quizás hayan aprendido qué normas dominan las reuniones de su staff, qué hacer para mantener a personal de un nivel más bajo en una posición altamente dependiente en la toma de decisiones, cómo comprometer a las personas de un modo más directo para fijar metas o cómo proceder para mejorar las evaluaciones del desempeño.

Ribeiro (p.51) apunta que la consultoría opera sobre la capacidad de aumentar la efectividad organizacional.

2.2.1.2 Características

Garzón (p.141) formula que los lineamientos generales de la consultoría son los siguientes:

- Es un servicio independiente. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.
- Es, esencialmente, un servicio consultivo. No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.
- Proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener

aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.

- No proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

2.2.2 Estudio de Mercado

Actualmente la competencia para nuestra empresa prestadora de servicios de consultoría en implementación de un Sistema de Gestión, son básicamente aquellas empresas locales e internacionales dedicadas a la prestación de este mismo y que tienen algún tiempo en el mercado logrando un posicionamiento, por lo que D&S Consultorías espera abrirse paso en un mercado que, si bien es cierto, tiene competidores, aún es un campo que puede explotarse más en nuestro país y lograr buen rendimiento a mediano plazo.

Por su parte en Honduras el Organismo Hondureño de la Acreditación, Organismo Hondureño de Normalización, y el Centro Hondureño de Metrología son los únicos organismos que tienen las funciones de: Evaluación de la conformidad, adopción y elaboración de normas técnicas de uso voluntario y trazabilidad de las mediciones. Este estudio, tiene como objetivo brindar una amplia visión a los inversionistas para que puedan tomar una decisión si invertir o no en este proyecto por medio del estudio de mercado enfocado en la atención al cliente, oferta y demanda del mismo.

2.2.2.1. Mercado Objetivo

La prestación de servicios de consultoría en implantación de Sistemas de Gestión basados en las Normas ISO, está dirigida tanto a empresas de producción como de servicios que deseen realizar sus operaciones bajo un sistema de gestión que le permita optimizar el uso de sus recursos, gestionar y ordenar de una mejor forma sus procesos para así obtener mejores ganancias y posicionarse en el mercado como una empresa sólida y de prestigio. A nivel del recurso humano la empresa velará por contar con el mejor equipo profesional altamente capacitado con los conocimientos, competencias y habilidades necesarias según los requerimientos de la empresa solicitante del servicio.

2.2.2.2 Atención al Cliente

La atención al cliente es un concepto de trabajo y una filosofía para la organización que desea satisfacer las necesidades de sus clientes, teniendo como objetivo la realización de una serie de actividades enfocadas a brindar una experiencia inolvidable para el cliente, con el fin de crear en él un impacto que vaya más allá de sus expectativas.

El término cliente, se ha extendido más allá de su definición original, de comprador externo de la organización para incluir a todos los que tengan que ver con los productos o servicios de la empresa, sean internos o externos. Abarca empleados y proveedores, lo mismos que las personas, los bienes y los servicios. El objetivo es crear una organización comprometida con el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo. (Robbins y Coulter, 2005)

2.2.2.3 Oferta

La cantidad ofrecida de un bien o un servicio es la cantidad que los vendedores quieren y pueden vender. (Mankiw, 2002). Bajo ésta premisa se puede de decir que las condiciones del mercado permiten a las empresas establecer la oferta de un producto o servicio con el cual se pretende satisfacer una necesidad a cambio de un precio establecido.

Para dar inicio con la empresa se deben establecer las horas en las que los profesionales realizarán los servicios de consultoría a las empresas que lo requieran, por su parte la empresa consultora dará a conocer el perfil del profesional y a su vez los horarios en los que brindará la asesoría de manera que se puedan cumplir las expectativas del cliente y el compromiso de la consultora.

2.2.2.4 Demanda

La demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado. (Baca, 2010, p.15).

Con el objetivo de identificar la demanda, que en este caso serían empresas que deseen implementar una o varias Normas ISO para gestionar su sistema de calidad, de gestión ambiental o de seguridad industrial; dependiendo del tipo de asesoría a brindar, va a depender el costo de la inversión para la empresa.

2.2.2.5 Competencia

La competencia se refiere a aquellas empresas que ofrecen un mismo producto o servicio, pero en este caso serán aquellas empresas de consultorías que surjan una vez que se haya fundado una empresa de este tipo en Honduras. Cabe destacar que una vez creada

más de una consultoría estas se alimentan entre sí, ya que buscan aumentar sus consumidores para mejorar sus ganancias y bienes, por medio de la mejora de sus servicios.

Toda empresa debe de trabajar duro para vencer a sus competidores a base de mejorar su oferta al cliente. La capacidad de aprender y cambiar más rápido que nuestros competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo. (Kotler y Kotler, 2014)

2.2.3 Estudio Técnico

El estudio técnico es la base sobre la cual se establecen todos los aspectos y requisitos técnicos a considerar para la puesta en marcha de una empresa, además de que logra identificar el método de operación ya sea para la producción de un producto o la prestación de servicios, como en el caso de una empresa consultora, estos aspectos y requisitos técnicos mínimos son básicamente el tamaño, la localización, los equipos, las instalaciones y la organización para establecer la empresa.

2.2.3.1 Espacio

El espacio se refiere a la ubicación en donde se encontrará la empresa prestadora de servicios de consultorías, también nos referimos al número de oficinas asignadas a los diferentes asesores que formarán parte del equipo; material exclusivo y actualizado de las Normas ISO; el espacio de servicio al cliente y uso del personal de la empresa; deberá de contar con un amplio espacio en la cual se pueda tener y mantener una distribución amplia y cómoda para poder brindar el servicio esperado tanto a los clientes como la comodidad de sus empleados.

2.2.3.2 Localización

Determinar la localización de una empresa es establecer el sitio y ubicación geográfica donde estarán las instalaciones físicas de la misma. Tomando en consideración los siguientes aspectos: ubicación geográfica, espacios disponibles, número de aparcamientos, visibilidad, arquitectura agradable y una buena iluminación ya que todos van a determinar la capacidad de atraer la atención hacia la empresa, así como la rentabilidad que puede alcanzarse; considerando lo anterior, la empresa de servicios de consultorías, estará ubicada en la República de Honduras, en el departamento de Francisco Morazán, en la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C.

En relación a la microlocalización, se espera poder ubicar las instalaciones de la empresa en un lugar seguro y confiable, que cuente con accesibilidad y sea fácil de identificar para los clientes y prospectos.

2.2.3.3 Proceso

Aunque se entiende que cada proceso de consultoría será diferente debido a que cada cliente tendrá unos requerimientos especiales, Valles (p.27) propone el siguiente modelo de cinco fases, con sus correspondientes actividades, como proceso de consultoría:

1. Iniciación (Preparación inicial)

- a. Primeros contactos con el cliente
- b. Diagnóstico preliminar
- c. Planear el cometido
- d. Propuesta de tareas
- e. Contrato

2. Diagnóstico

- a. Descubrir los hechos
- b. Análisis y síntesis
- c. Examen detallado del problema

3. Planificación de medidas (Plan de acción)

- a. Elaborar soluciones
- b. Evaluar opciones
- c. Propuesta al cliente
- d. Planear la aplicación de medidas

4. Aplicación (Implementación)

- a. Contribuir a la aplicación
- b. Propuesta de ajustes
- c. Capacitación

5. Terminación

- a. Evaluación
- b. Informe final
- c. Establecer compromisos
- d. Planes de seguimiento
- e. Retirada

2.2.4 Estudio Financiero

Para realizar el estudio financiero se toman los datos del estudio de mercado como ser: precios y demanda esperada; del estudio técnico mediante la toma de datos de costos, períodos para diferir gastos y costos, maquinaria, vidas útiles, tasas de rendimiento y otros; del estudio organizacional por necesidades de personal y costos de planilla; y del estudio legal, por asuntos fiscales, contribuciones, tasas y sujeción a impuestos, como costos a incurrir por permisos sanitarios.

2.2.4.1 Análisis Financiero

Se establecerán los indicadores económicos y financieros necesarios para determinar la rentabilidad de la inversión, así como la preparación de los estados de resultados, balance general, flujos de efectivo e indicadores de rentabilidad. Debemos conocer los estados financieros básicos que nos ayudarán para realizar un análisis financiero:

- Balance general (información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieras de la entidad)
- Estado de resultados (información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo de los ingresos, gastos)
- Estado de flujo de efectivo (cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de las entidades en un periodo clasificados por actividades de operación, financiamiento y de inversión)
- Estado de variaciones en el capital contable (cambios en la inversión de los accionistas o dueños durante el periodo).

2.2.4.2 Variables Financieras: VAN, TIR

VAN: Valor actual neto (VAN)] es la “diferencia entre el valor presente de los beneficios de un proyecto o inversión y el valor presente de sus costos” (Jordan, 2010, pág. 145).

TIR: La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

2.2.5 Estudio Organizacional

Un estudio organizacional pretende determinar la capacidad operativa de la empresa, con el fin de conocer y evaluar las fortalezas y debilidades, para definir la estructura de la organización para el manejo de las etapas de inversión y operación. Para este proyecto se deberá determinar la estructura organizacional de acuerdo con los requerimientos que exija la ejecución del proyecto y la futura operación.

La estructura de la empresa es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. (Robbins Y Coulter, 2010)

2.2.5.1 Aspectos Organizacionales

Debe establecerse el capital humano que se considere necesario para poder operar y brindar un servicio de calidad a los clientes, previamente se establecer las funciones de cada puesto de trabajo para que cada uno tenga claros sus objetivos dentro de la organización; dentro de este aspecto organizacional se deberá de determinar la misión, la visión y los valores que serán la base de las actividades de la organización, que marcarán el rumbo a seguir para alcanzar las metas propuestas con la empresa y los planes de posicionamiento en el mercado, así como la expansión hacia otros mercados.

2.2.5.2 Planeación Estratégica

La Planificación Estratégica, nos permite apoyar la toma de decisiones de la empresa consultora en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, es decir la misión y visión, para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno y así poder lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. También nos referimos a la formulación de los objetivos que tendrá que cumplir la empresa.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. (Armijo, 2011)

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011). Esto quiere decir que, a partir de un diagnóstico de la situación actual externa, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado el cual puede ser al mediano o largo plazo.

2.2.5.3 Análisis del Entorno

El estudio y análisis de la competencia es de suma importancia antes de actuar para tener una visión clara del entorno al cual la empresa va a ser partícipe y sobre todo del mercado en el que está a punto de entrar.

El análisis del entorno es el proceso a través del cual la empresa es capaz de identificar los factores estratégicos del entorno para poder diferenciar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas a las cuales se va estar enfrentando en el futuro cuando se haya implementado.

2.2.5.4 Organigrama

Un organigrama es una representación ilustrada de la estructura de la organización en el cual se delimitan las dependencias de cada área de la empresa, así como la jerarquía mediante la cual se dirige la empresa, además a través del organigrama se permite identificar de forma rápida quién ocupa cada puesto en la organización lo que facilita la visualización y la comunicación al personal.

2.2.5.5 Personal Calificado

Los procesos de gestión del talento humano, evaluación del desempeño así como el de reclutamiento y selección se deberán realizar de forma permanente en la organización; determinando los salarios que se brindarán a los profesionales que sean contratados para la realización de las actividades, procurando el apego a los rangos salariales de puestos similares en otras empresas con el objetivo de poder presentar propuestas y ofertas laborales competitivas respecto a otras empresas que brinden servicios similares.

Para la organización el proceso de recursos humanos es clave pues de ellos depende la contratación de personal altamente capacitado para ofrecer el mejor servicio de consultorías.

2.2.6 Estudio Legal

El estudio legal busca determinar la viabilidad de un proyecto a la luz de los Planes de Desarrollo, Planes de Ordenamiento Territorial, normas relacionadas con localización aspectos presupuestales, ambientales, legislación tributaria, aspectos laborales y contratación, entre otros.

2.2.6.1 Legislación relacionada con el aspecto comercial

La Empresa de Servicios de Consultoría de Implementación de Sistemas de Gestión se realizará en apego al Marco Legal para la Constitución de una Sociedad

El Comité Entorno Institucional y Legal ST-CONAMIPYE (2006) refiere que el procedimiento para constituir una empresa legalmente consta en una serie de pasos, los cuales se mencionan a continuación:

1. Seleccionar la forma jurídica a adoptar

La elección de la forma jurídica dependerá primero que nada de si la empresa será constituida por una o más personas, del capital que se requiere y con el que se cuenta para montar dicha empresa, conforme a esto, el tamaño de la misma. En caso de que se hable de una sociedad, dependerá de la responsabilidad que cada miembro tenga, por voluntad propia y en acuerdo común con las partes involucradas en el financiamiento de la empresa.

2. Realizar trámites para constituir legalmente la empresa

La ley para la generación de empleo, fomento a la iniciativa empresarial, formalización de negocios y protección a los derechos del inversionista, contempla que la sociedad mercantil ahora debe obligatoriamente llenar un formulario especial elaborado y proporcionado por el Registro Mercantil, el cual está disponible en físico y virtual.

Luego el artículo número 10 de esta nueva ley establece que un año después de entrar en vigencia la misma, este procedimiento se llevará opcionalmente en línea bajo el uso de firmas electrónicas (República de Honduras, 2014, art. 3). Por lo que ya no será un requisito la intervención de un notario.

3. Publicación del aviso de constitución de comerciante (No obligatorio)

Esta publicación se realiza en el periódico de circulación nacional, sin embargo, es importante mencionar que se hizo una reforma al Código del Comercio en el año 2014, en el cual se derogó el artículo número 380, así que este paso ya no es una obligación, con la idea de facilitar el proceso y así fomentar el emprendimiento en nuestro país.

4. Inscripción en el Registro Mercantil y en la Cámara de Comercio e Industria.

Se inscribe la escritura de constitución dos veces, la primera en el Registro Mercantil, el cual pasó a ser parte física de la Cámara de Comercio, se realiza la segunda inscripción en esta última. Se obtiene en un día hábil y se paga una tasa registral de L. 200 (año 2015) y los timbres locales, el monto de la inscripción dependerá del capital con el que se constituye la empresa.

Los trámites que se deben realizar para las sociedades mercantiles, aparte de los requisitos mencionados, copia del depósito bancario por concepto del capital de constitución de la empresa (este valor debe coincidir con el valor que figura en la escritura de constitución).

5. Obtener el Registro Tributario Nacional (RTN)

El RTN, es un código numérico que sirve para identificar, ubicar y clasificar a las personas naturales o jurídicas, en él se brinda información importante sobre identificación, domicilio, responsabilidades tributarias entre otros. Se gestiona en el Servicio de Administración de Rentas. Para ello se llenan algunos formularios y se presentan fotocopias y originales de la tarjeta de identidad y el RTN según la clasificación del comerciante. Con las nuevas reformas al Código de Comercio, se puede obtener simultáneamente en la Cámara de Comercio.

En este punto la empresa se encuentra constituida legalmente, luego es importante tramitar una serie de permisos y licencias para comenzar a operar.

2.2.6.2 Legislación relacionada con el objeto del servicio

La Ley del Sistema Nacional de la Calidad en Honduras fue creada con el objetivo de tener en el país una normativa que sustentara la aplicabilidad una infraestructura de la calidad que ayudara a las empresas a ser más competitivas.

Dicha ley fue creada bajo el decreto legislativo No. 29-2011.

2.3 Conceptualización

2.3.1 Estudio de factibilidad

Es una herramienta que se utiliza para orientar la decisión de continuar o abandonar un proyecto y se aplica ya en la parte pre-operativa del ciclo.

2.3.2 Estudio de Mercado

Consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica. El estudio de mercado consta de dos grandes análisis importantes cada año.

2.3.3 Estudio Técnico

Comprende todo aquello que tiene relación con el funcionamiento y operatividad del proyecto en el que se verifica la posibilidad técnica de fabricar el producto o prestar el servicio, y se determina el tamaño, localización, los equipos, las instalaciones y la organización requerida para realizar la producción.

2.3.4 Estudio financiero

El estudio financiero es el análisis de la capacidad de una empresa para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo. El estudio se alimenta del estudio de mercado tomando datos como precios y demanda esperada; del estudio técnico mediante la toma de datos de costos, períodos para diferir gastos y costos, maquinaria, vidas útiles, tasas de rendimiento y otros; del estudio organizacional por necesidades de personal y costos de planilla; y del estudio legal, por asuntos fiscales, contribuciones, tasas y sujeción a impuestos, como costos a incurrir por permisos sanitarios.

2.3.5 Estudio Legal

Su objetivo es analizar algunos aspectos legales que son importantes al inicio de un proyecto debido a que las leyes laborales, tributarias, económicas, comerciales y demás deben cumplirse, de lo contrario se incurrirá en costos elevados por multas y tributos excesivos que harán que el proyecto fracase.

2.3.6 Consultoría

A continuación, se presentan los conceptos básicos que implica la realización de un servicio de consultorías:

Ribeiro (p.7), citando a otros autores, expone que la consultoría es:

La ayuda que presta un experto para resolver un problema empresarial, basándose en su experiencia, habilidad y oficio.

La intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en su organización y de implantar las medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución.

El servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización,

procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Por su parte, Quijano (p.49) indica que la consultoría es un tipo de relación de ayuda establecida entre diferentes actores -el consultor y la organización- basada por un lado sobre los conocimientos, las habilidades y las acciones del consultor, y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad de la empresa-cliente.

2.3.7 Normatividad Aplicada

La normatividad es un conjunto de normativas que suelen plasmarse formal o informalmente por escrito. En este sentido, se incluyen los derechos, obligaciones y sanciones según los criterios morales y éticos de la institución que la rige.

2.3.7.1 Norma ISO 17011:2004

Esta Norma internacional especifica requisitos generales para los organismos de acreditación y para la evaluación y acreditación de los organismos de la evaluación de la conformidad (OEC). También es apropiada como un documento que fija los criterios para el proceso de evaluación entre pares utilizado en los acuerdos de reconocimiento mutuo entre organismos de acreditación.

2.3.7.2 Norma ISO 17021:2015

Esta parte de la Norma ISO / IEC 17021 contiene principios y requisitos relativos a la competencia como, coherencia e imparcialidad de los organismos que realizan la auditoría y certificación de todo tipo de Sistemas de Gestión.

No es necesario que los organismos de certificación que operan de acuerdo con esta parte de la Norma ISO/IEC 17021 ofrezcan todos los tipos de certificación de sistemas de gestión.

La certificación de sistemas de gestión es una actividad de evaluación de la conformidad de tercera parte (véase el apartado 5.5 de la Norma ISO/IEC 17000:2004) y

los organismos que realizan esta actividad son, por lo tanto, organismos de evaluación de la conformidad de tercera parte.

2.3.7.3 Norma ISO 17024:2012

Esta norma internacional contiene principios y requisitos para un organismo de certificación de personas con respecto a requisitos específicos, e incluye el desarrollo y mantenimiento de un esquema de certificación de personas.

2.3.7.4 Norma ISO 9001:2015

Esta norma internacional especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales, y los reglamentarios aplicables, y
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente, a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y los reglamentarios aplicables.

2.3.7.5 Norma ISO 14001:2015

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental que una organización puede usar para mejorar su desempeño ambiental. La presente norma internacional está prevista para uso por una organización que busque gestionar sus responsabilidades ambientales de una forma sistemática que contribuya al pilar ambiental de la sostenibilidad.

Esta Norma Internacional ayuda a una organización a lograr los resultados previstos de su sistema de gestión ambiental, con lo que aporta valor al medio ambiente, a la propia

organización y a sus partes interesadas. En coherencia con la política ambiental de la organización, los resultados previstos de un sistema de gestión ambiental incluyen:

- la mejora del desempeño ambiental;
- el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos;
- el logro de los objetivos ambientales.

Es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo y naturaleza, y se aplica a los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios que la organización determine que puede controlar o influir en ellos, considerando una perspectiva de ciclo de vida. Esta Norma Internacional no establece criterios de desempeño ambiental específicos.

Se puede usar en su totalidad o en parte para mejorar sistemáticamente la gestión ambiental. Sin embargo, las declaraciones de conformidad con esta Norma Internacional no son aceptables a menos que todos los requisitos estén incorporados en el sistema de gestión ambiental de una organización, y que se cumplan sin exclusiones.

2.3.7.6 Norma ISO 45001:2018

Es una norma internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional y proporciona indicaciones para su uso para permitir a las organizaciones proporcionar trabajos seguros y saludables, prevenir accidentes en el trabajo y problemas de salud, además de mejorar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo de manera proactiva.

2.3.7.7 Norma ISO 19011:2011

Esta Norma Internacional proporciona directrices sobre la auditoría a sistemas de gestión, incluyendo los principios de auditoría, el manejo de un programa de auditoría y la realización de las auditorías a sistemas de gestión, así como directrices sobre la evaluación de competencia de los individuos involucrados en el proceso de auditoría, incluyendo el personal que maneja el programa de auditoría, los auditores y los equipos de auditoría.

Esta es aplicable a todas las organizaciones que requieren llevar a cabo auditorías internas o externas a sistemas de gestión o manejar un programa de auditoría. La aplicación de esta Norma Internacional a otros tipos de auditoría es posible, en tanto se de consideración especial a la competencia específica requerida.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Congruencia metodológica

En el apartado que se muestra a continuación, se presenta la tabla de coherencia metodológica del planteamiento del problema de la investigación.

Tabla 2. Congruencia Metodológica

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
Prefactibilidad para crear empresa de servicios de consultoría para implementación de sistemas de gestión integrados	Determinar la prefactibilidad para la creación de una empresa dedicada a brindar consultorías en Sistemas de Gestión de Calidad Integrados; por medio de la realización de un estudio de mercado, un estudio técnico, un estudio legal y un estudio financiero, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones para el inversionista interesado en tal opción de negocio.	1. Identificar si una empresa que brinde el servicio de consultorías para Sistemas de Gestión tendría suficiente demanda en el mercado local.	1. ¿Cuál es la demanda actual de la creación de una empresa que brinde servicios de consultorías en Sistemas de Gestión de Calidad Integrados?
		2. Determinar cuáles serían los equipos, mobiliarios, espacio físico necesarios para desarrollar la actividad de la empresa, así como el proceso principal en cual la empresa basará sus operaciones.	2. ¿Cuáles son los costos para cubrir los recursos necesarios para la creación de una empresa dedicada a brindar servicios consultorías en Sistemas de Calidad Integrados?
		3. Describir cuál será el grado de formación, las competencias y habilidades que deberá tener el personal profesional con el que contará la empresa de consultorías, así como la misión, visión y valores sobre los cuales la empresa se establecerá.	3. ¿Cuales son los aspectos de tipo organizacional que se necesitarán para la correcta administración de una empresa que brinde servicios de consultoría?
		4. Realizar un estudio financiero para identificar cuál sería el estimado de inversión inicial para el establecimiento de una empresa consultora y el rendimiento de ésta en el tiempo.	4. ¿Cuál es la rentabilidad financiera que se generaría por la creación y operatividad de una empresa consultora?
		5. Identificar los requerimientos para la constitución de una empresa dentro del marco legal en Honduras.	5. ¿Cuales son los requisitos legales que se deberán de cumplir para la creación de la empresa prestadora de servicios de consultoría en Honduras?

3.2 Definición Operacional de las Variables

3.2.1 Declaración de Variables

Variables Dependientes

- La Prefactibilidad para crear empresa de Servicios de Consultoría para implementación de Sistemas de Gestión Integrados

Variables Independientes

- Perfil de los destinatarios
- Oferta
- Demanda
- Competencia
- Precio por servicio
- Rentabilidad del Proyecto

Cuando se identifican las variables, se procede a definir las de forma conceptual y operacional para que su significado sea entendido y se especifiquen las operaciones y actividades que deban realizarse y poder medirlas.

El proceso obliga a realizar una definición conceptual de las variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procesa a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso.

Cuando nos encontramos con variables complejas, donde el pasaje de la definición conceptual a su operacionalización requiere de instancias intermedias, entonces se puede

hacer una distinción entre variables, dimensiones e indicadores. A modo de síntesis, puede afirmarse que el pasaje de la dimensión al indicador hace un recorrido de lo general a lo particular, del plano de lo teórico al plano de lo empíricamente contrastable.

Tabla 3. Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
Perfil de los destinatarios	Persona a quien va dirigida algo	Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien	Edad Genero Nivel Académico	Encuesta: Datos Demográfico
Oferta	Es la cantidad de servicios que un cierto número de oferentes están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio	Disponibilidad de distintos servicios de consultoría en implantación de Sistemas de Gestión que ofrecerá la empresa y se medirá por medio de las encuestas	Precios del servicio Valor percibido Utilidad Forma de cálculo del precio	Encuesta: 5, 7-10
Demanda	Cantidad de bienes o servicios que el consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado	Requerimiento de la empresa para satisfacer una necesidad a corto, mediano o largo plazo, en cuanto al servicio de consultoría de Sistemas de Gestión Integrados basados en Normas ISO. El cual será medido por la cantidad de personas encuestadas e interesadas en obtener un servicio de calidad	Cantidad empresas certificadas con alguna Norma ISO en Tegucigalpa Porcentaje de la población que conoce al menos una fuente de servicios de consultoría	Encuesta: 1-2, 6-7
Competencia	Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí	Actualmente hay empresas de consultoría, especializadas en áreas específicas por ejemplo consultoría de ingeniería y construcción. Conocimiento del funcionamiento de la subcontratación de servicios de consultoría.	Criterios de selección para elegir una empresa especializada en servicios de consultoría de Sistemas de Gestión basados en normas ISO	Encuesta: 1, 3, 5, 6
Precio por servicio	Pago o recompensa asignada a la obtención de un bien o servicio o más en general, una mercancía cualquiera	Valor monetario que las empresas están dispuestas a pagar por los servicios de consultoría. El cual será medido en lempiras, por cada consultoría realizada.	Criterios para determinar el costo del servicio Cantidad disponible a pagar por los servicios	Encuesta: 8
Rentabilidad del proyecto	Se define como el beneficio expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna u otra magnitud económica como el capital total invertido u fondos propios.	Beneficios obtenidos una vez considerados los diferentes costos en que se incurran para dar el servicio de consultoría	Valor Actual Neto (VAN) Tasa Interna de Retorno Valor Económico Agregado (EVA)	Encuesta: 1, 5, 7-9

3.3. Enfoque y alcance de la investigación

3.3.1. Enfoque de la investigación

Según Hernández (2010) “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión para lograr un mayor entendimiento del fenómeno estudiado” (p. 546). De la misma manera, Hernández (2010), Menciona que la complejidad de los fenómenos y problemas que se enfrentan actualmente es tan amplia que un solo enfoque de investigación no permitiría analizar todos los factores y las perspectivas del problema de investigación, tales como la generalización, frecuencia, amplitud y magnitud – las cuales se analizan por medio de un enfoque cuantitativo – así como la profundidad, complejidad y comprensión – las cuales se analizan por medio de un enfoque cualitativo. (pp. 549 – 550).

3.4. Diseño de la investigación

La investigación por realizar es de tipo no experimental debido a que en tal estudio no existe manipulación deliberada de variables independientes; siendo éstas perfil de destinatarios, oferta, competencia, demanda, precio por servicio, rentabilidad del proyecto. Tal investigación tendrá un diseño de tipo transversal porque la recolección de la información se realiza en una única ocasión.

3.4.1 Población

Para efectos de esta investigación la población a tomar en cuenta serán las PYMES ubicadas en Tegucigalpa M.D.C. Se incluirán las PYMEs que se dediquen a la producción de productos y servicios que tengan un enfoque orientado a la calidad en los rubros de automotriz, construcción, universidades y fabricación de productos. Según datos obtenidos

de la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa M.D.C. existen 7009 PYMES registradas en la ciudad, las cuales serán la base para la toma de una muestra con fines de realización de este estudio.

3.4.2 Marco Muestral

El marco muestral para este estudio está determinado por la cantidad de PYMES registradas en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C. por medio de la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT).

Según Hernández (2010) “el marco muestral es un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar los elementos muestrales”. (pág. 185)

Se desarrolló un muestreo no probabilístico, por conveniencia, es decir simplemente casos disponibles a los cuales tenemos acceso. “Tal fue la situación de Rizzo (2004), quien no pudo ingresar a varias empresas para efectuar entrevistas con profundidad en niveles gerenciales, respecto a los factores que conforman el clima organizacional y, entonces, decidió entrevistar a compañeros que junto con ella cursaban un posgrado en Desarrollo humano y eran directivos de diferentes organizaciones” (Hernández, 2010).

3.4.2.1 Cálculo de muestra

Para este estudio se realizó el cálculo de una muestra, según la fórmula para el cálculo de muestras cuando se conoce el tamaño de la población, tomando en consideración que se realizará un muestreo por conveniencia.

El muestreo por conveniencia consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se

seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.

Tamaño de la Muestra:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Ecuación 1 Cálculo de la Muestra

n = Tamaño de la Muestra

N = Valor de la Población: N = Empresas

Z = Valor crítico correspondiente un coeficiente de confianza del cual se desea hacer la investigación. Z: 1.65 Para un nivel de confianza del 90%

P = Proporción proporcional de ocurrencia de un evento. P: 50% = 0.50

q = Proporción proporcional de no ocurrencia de un evento. Q: (1 - p) = (1-0.50) = 0.50

E = Error Muestral. E: 9 % = 0.09 %

Se realiza el cálculo de la muestra para el marco muestral establecido por la cantidad de PYMES en Tegucigalpa M.D.C.

Según datos obtenidos por una investigación realizada en 2015 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Tegucigalpa existen más de 26 mil micro, pequeñas y medianas empresas, distribuidas de la siguiente forma:

En la siguiente tabla se muestra la cantidad de PYMES en Tegucigalpa, según los datos de la Cámara e Industria de Tegucigalpa

Tabla 4. Cantidad de Empresas registradas como PYMES

Tipo de Empresa	Cantidad	Porcentaje
Pequeñas	4699	17.7%
Medianas	2310	8.7%
Total	7009	26.4%

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{7009 \times (1.65)^2 \times 0.50 \times 0.50}{0.09^2 \times (7009 - 1) + (1.65^2) \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \mathbf{83}$$

3.5 Técnicas e instrumentos

Para realizar la recolección de datos, se utilizarán algunos instrumentos con el objetivo de obtener información relevante para el estudio. Para ello se realizará la aplicación de un cuestionario de preguntas dirigido a personas que laboren en empresas interesadas en implantar un Sistema de Gestión Integrados.

3.6. Instrumentos de investigación

3.6.1 Cuestionario

“Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”. (Hernández, Sampieri. et al., 2010, pág. 198)

“Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (Brace, 2008). Para efectos de esta investigación se diseñarán preguntas cerradas.

Se realizó una prueba piloto con el fin de identificar si el cuestionario es entendible y permite al usuario comprender las preguntas que se están presentando.

CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos en el proceso de recolección de información, mediante el método de aplicación de encuestas gerentes de empresas pequeñas y medianas en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C. con el objetivo de identificar la necesidad de una empresa local que brinde el servicio de consultorías para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad Integrados, basados en la serie de Normas ISO.

4.1 Encuesta aplicada a gerentes de empresas

La encuesta fue conformada por 14 preguntas y se aplicaron a un total de 61 encuestados, tomando en consideración que únicamente se aplicaba una encuesta por empresa.

4.1.1 Datos demográficos

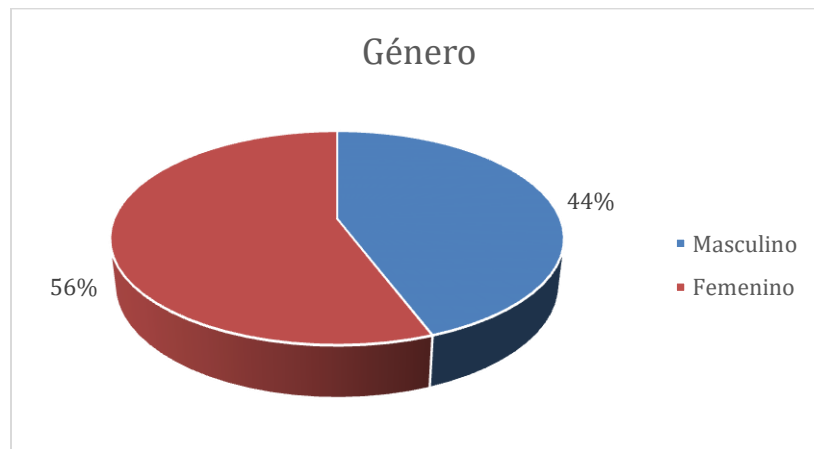


Figura 3. Genero

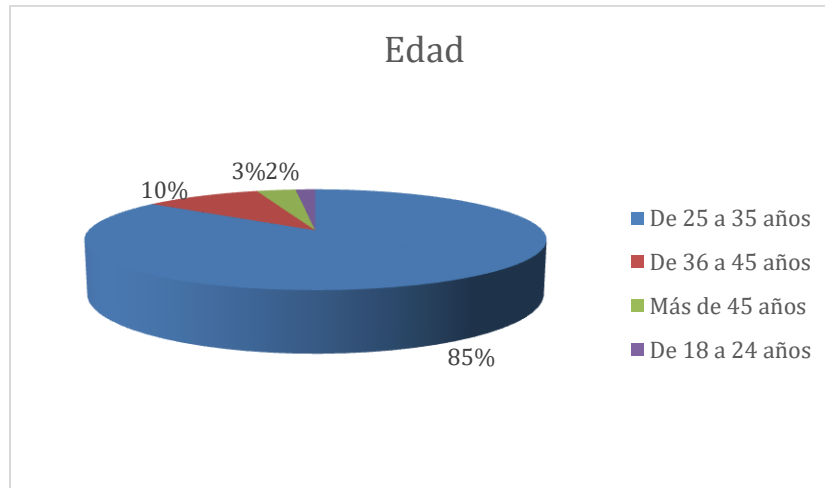


Figura 4. Edad

Como resultado de los datos demográficos de las encuestas, en la figura 4 se muestra que el 56% de los encuestados pertenecen al género femenino y un 44% pertenece al género masculino; así mismo, en la figura 4 el 85% de los encuestados tienen un rango de edad de 25 a 35 años, un 10% oscilan en un rango de 36 a 45 años; un 3% se encuentra con más de 45 años y solamente un 2% de los encuestados se encuentran entre 18 a 24 años.

4.1.2 Preguntas de la encuesta

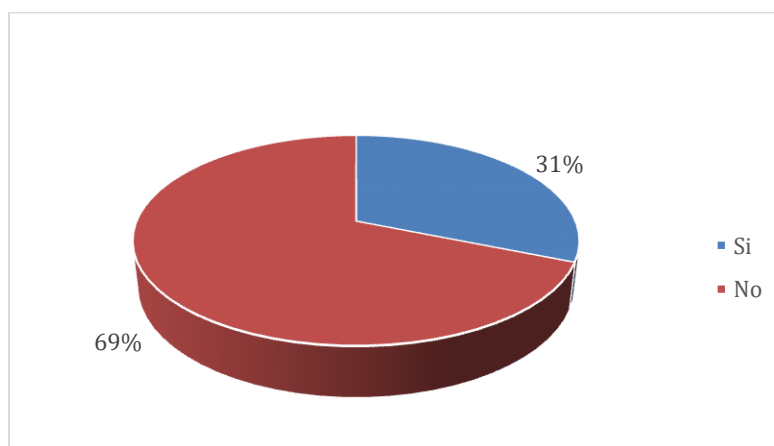


Figura 5. Empresas con sistema de gestión implementado

En el gráfico de la figura 5 se muestra que un 69% de los encuestados no tienen implementado un Sistema de Gestión, mientras que un 31% si cuenta con un sistema de gestión.

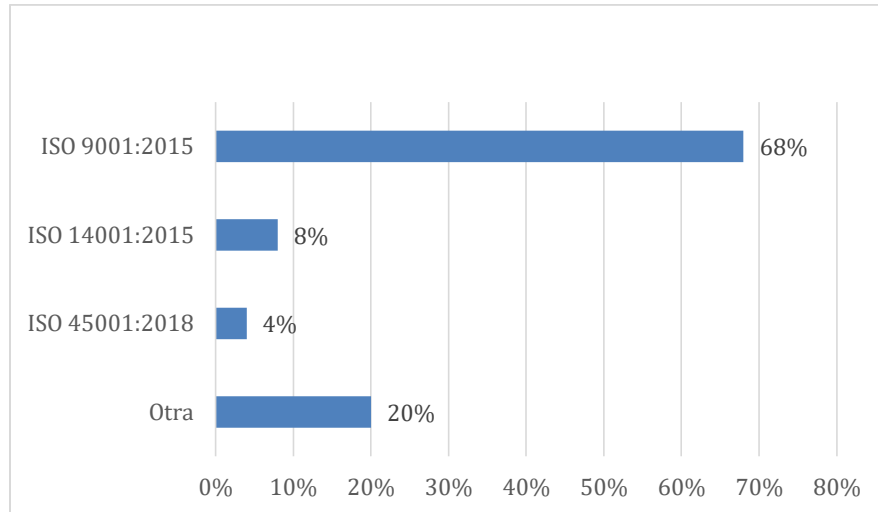


Figura 6. Norma ISO Aplicada

Según el gráfico anterior se muestra que el 68% de los encuestados manifiestan que en su empresa cuentan con la Norma ISO 9001:2015; un 8% indica que tiene implementada la Norma ISO 14001:2015; el 4% manifiesta tener implementada la Norma ISO 45001:2018; finalmente, el 20% de los encuestados indicaron que cuentan con una Norma ISO diferente a las mencionadas en la pregunta.

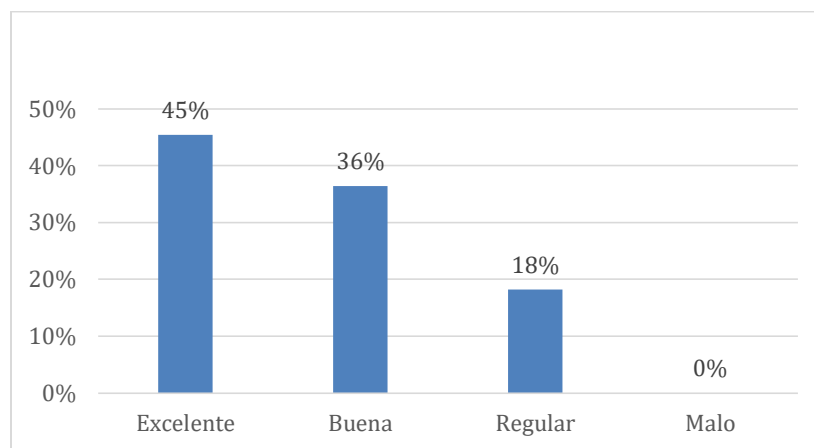


Figura 7. Experiencia

Según se muestra en el gráfico anterior un 45% de los encuestados indica que su experiencia con la empresa que les brindó el servicio de consultoría para la implementación de un sistema de gestión fue Excelente; un 36% manifiesta que su experiencia fue buena; un 18% indicó su experiencia como regular; ninguna empresa indicó haber tenido una mala experiencia.

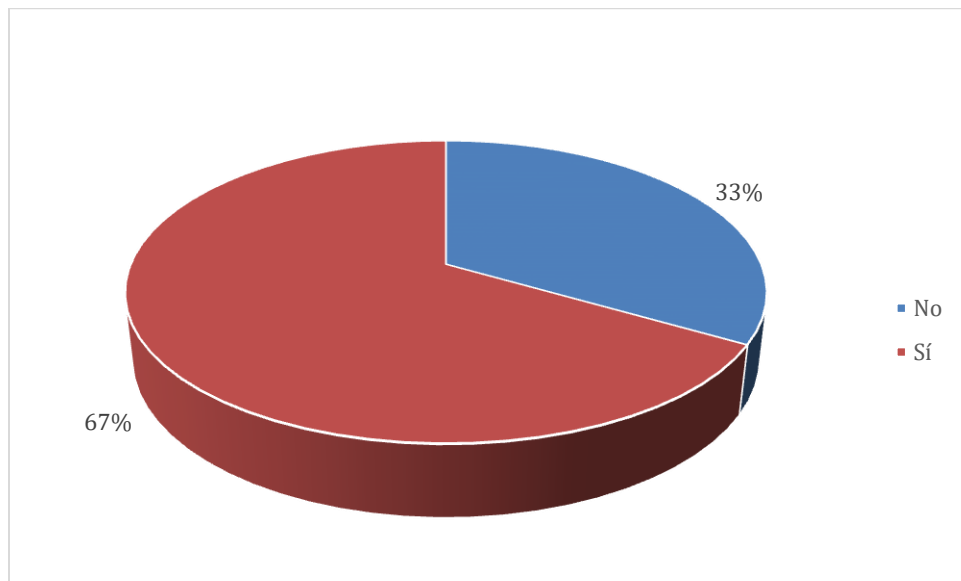


Figura 8. Medición y Evaluación

En el gráfico anterior se muestra que un 67% de los encuestados realizaron medición y evaluación, a las empresas que les brindaron la consultoría, mientras que un 33% no realizaron ningún tipo de medición y/o evaluación.

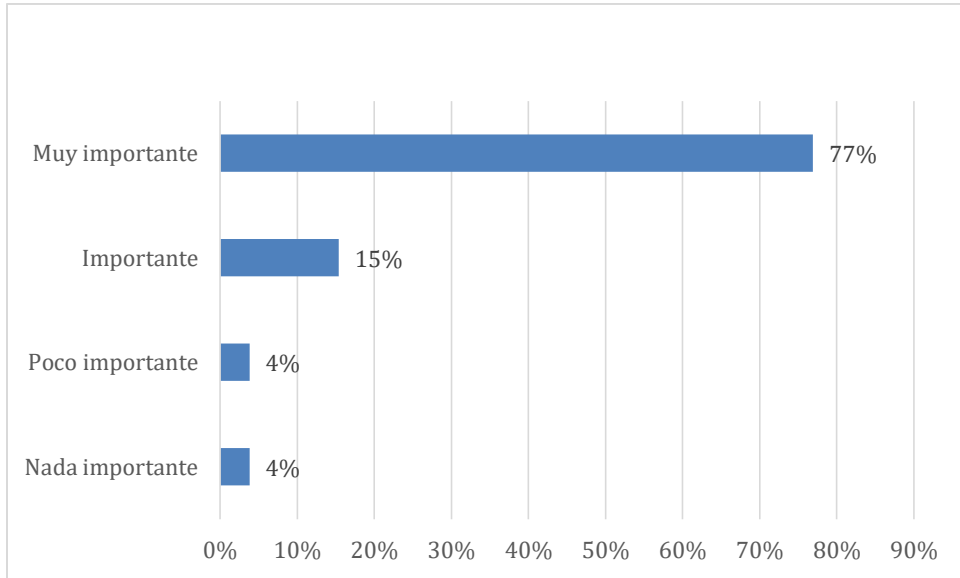


Figura 9. Importancia

Según los resultados del gráfico anterior, se identifica que el 77% de los encuestados consideran Muy Importante la implementación de un sistema gestión basado en las Normas ISO; un 15% lo considera importante; mientras que un 4% lo considera poco importante y otro 4% lo consideró nada importante.

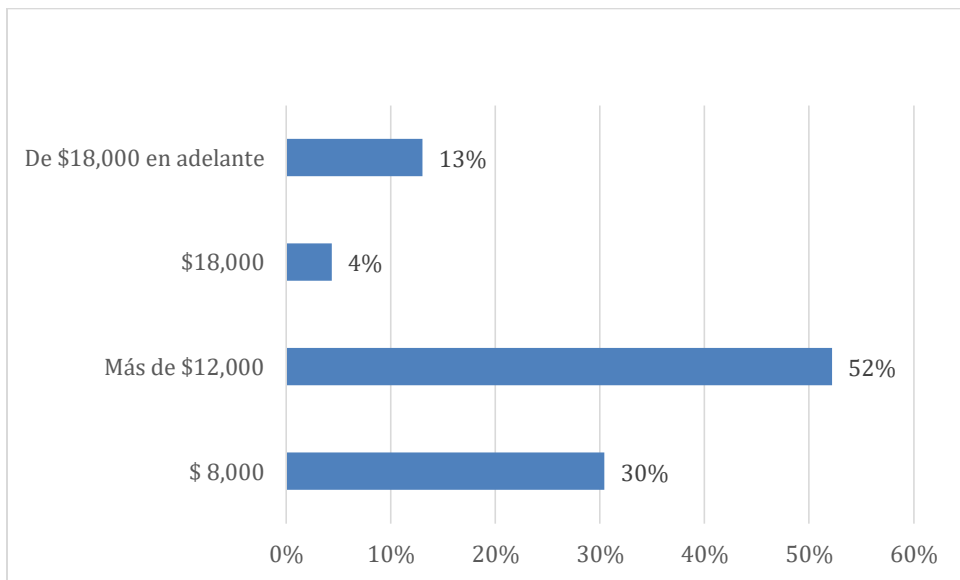


Figura 10. Costo Pagado

En el gráfico anterior un 52% de los encuestados manifestó que la empresa pagó más de \$12000 por la implementación de un sistema de gestión, un 30% indicó haber pagado \$8000 por el servicio; un 13% pagó más de \$18000; mientras que una 4% solamente pagó \$18000.

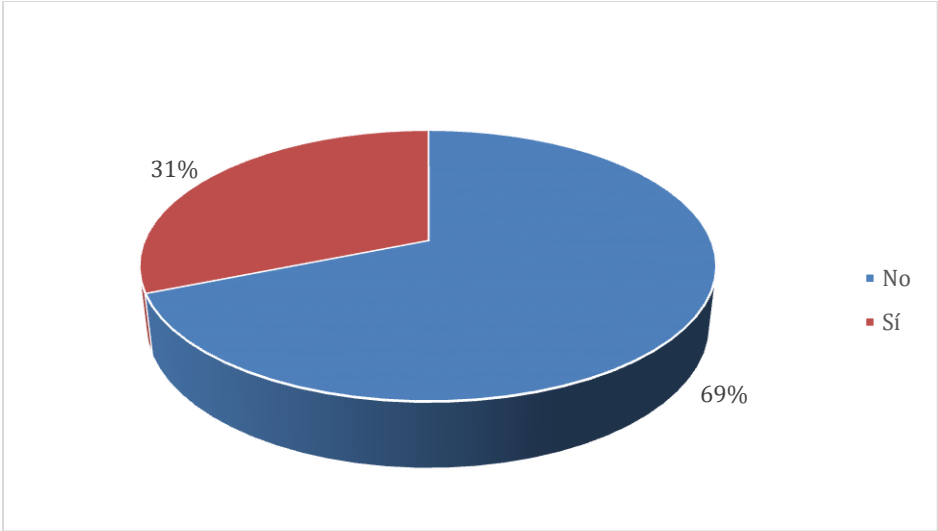


Figura 11. Empresas consultoras en Honduras

Según los datos obtenidos en la encuesta, se encuentra que el 69% de los encuestados indicaron no conocer ninguna empresa en Honduras que brinde el servicio de consultorías para implementación de Sistemas de Gestión de Calidad.

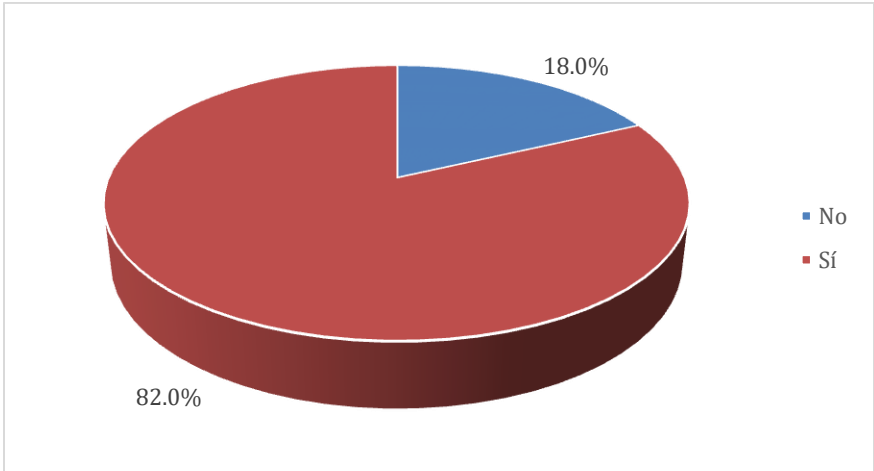


Figura 12. Contratación del Servicio

En el gráfico anterior se muestra que el 82% de los encuestados manifiesta que, si estaría dispuesto a contratar los servicios para la realización de una consultoría para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, y un 18% manifiesta que no.

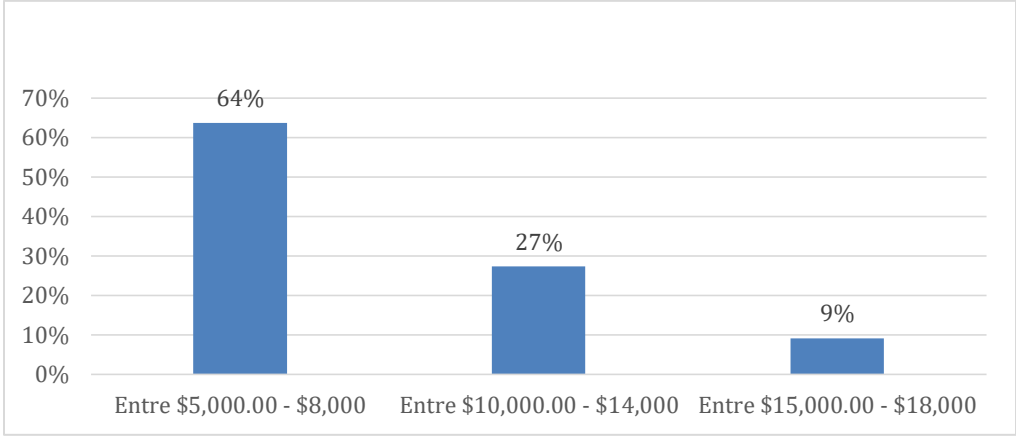


Figura 13. Pago por servicios de consultoría

Según los datos obtenidos en la encuesta aplicada, se encuentra que el 64% de los encuestados indican que estarían dispuestos a pagar entre \$ 5000 a \$ 8000 por una consultoría en su empresa; el 27% manifiesta que estaría dispuesto a realizar una inversión de \$ 10,000 a \$ 14,000 y únicamente un 9% indican que estarían en la disposición de realizar un pago de entre \$ 15,000 a \$ 18,000 por los servicios de una consultoría.

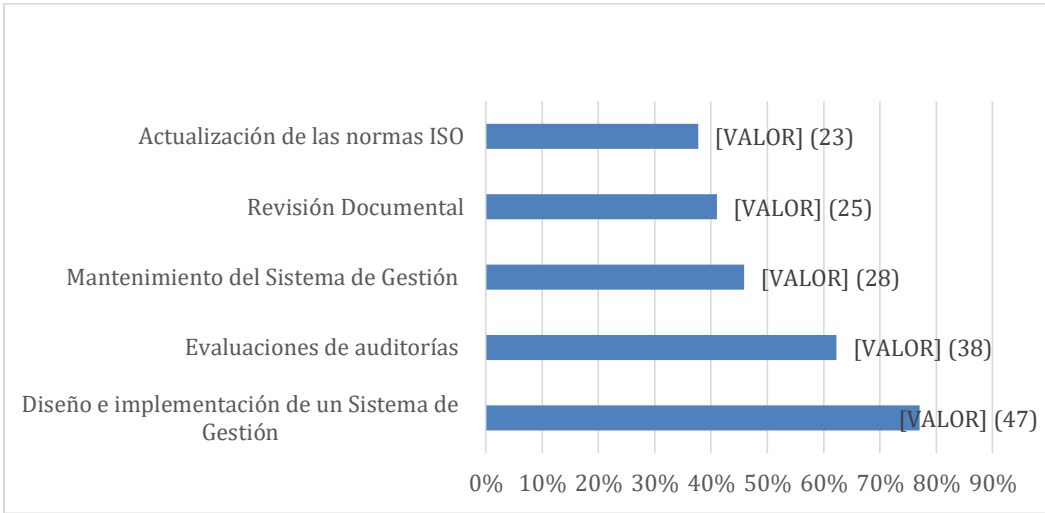


Figura 14. Servicios de Interés

En el gráfico anterior se representan los servicios en los cuales los encuestados manifestaron interés para solicitar servicios de consultoría, encontramos los siguientes datos: el 37.7% indica que estarían interesados en temas de actualización de Normas ISO;

el 41% indica que estarían interesados en realizar Revisión Documental; el 45.9% manifiesta interés por temas de Mantenimiento del Sistema de Gestión; el 62.3% indica tener interés en tema de evaluaciones de auditorías y finalmente el 77% de los encuestados muestran interés por temas de Diseño e implementación de un Sistema de Gestión.

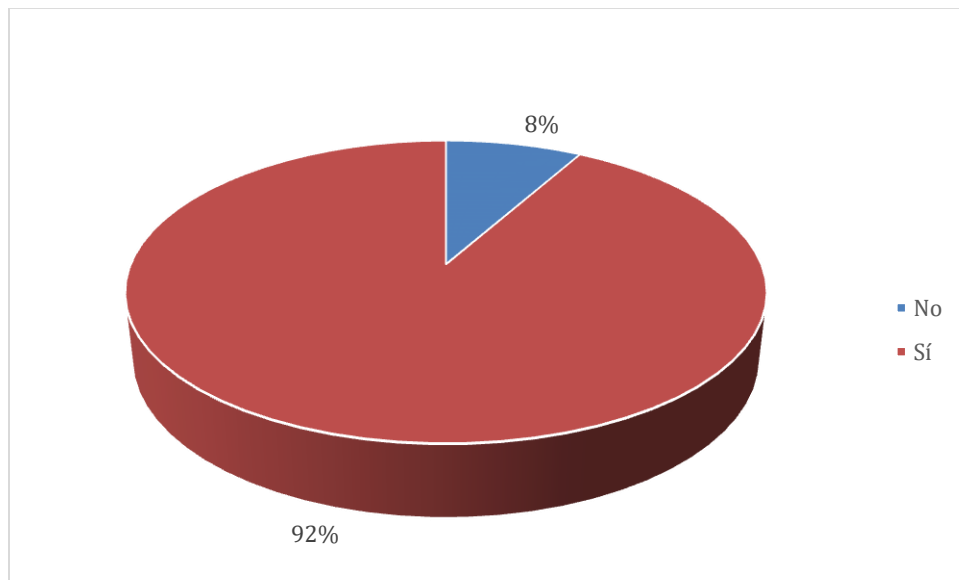


Figura 15. Necesidad

Según los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta, se encuentra que el 92% de los encuestados manifiesta que si es necesaria la creación de una empresa local que brinde los servicios de consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad en Honduras.

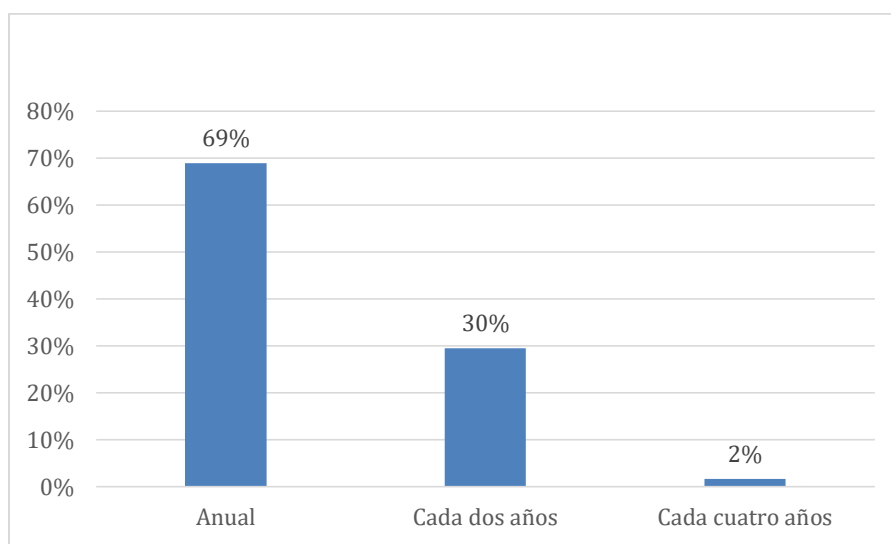


Figura 16. Periodicidad

En el gráfico anterior se representa que un 69% de los encuestados manifiestan que los servicios de la consultoría deben ser solicitados de forma anual; el 30% indica que se deben realizar cada dos años y únicamente un 2% indican que se deben realizar cada cuatro años.

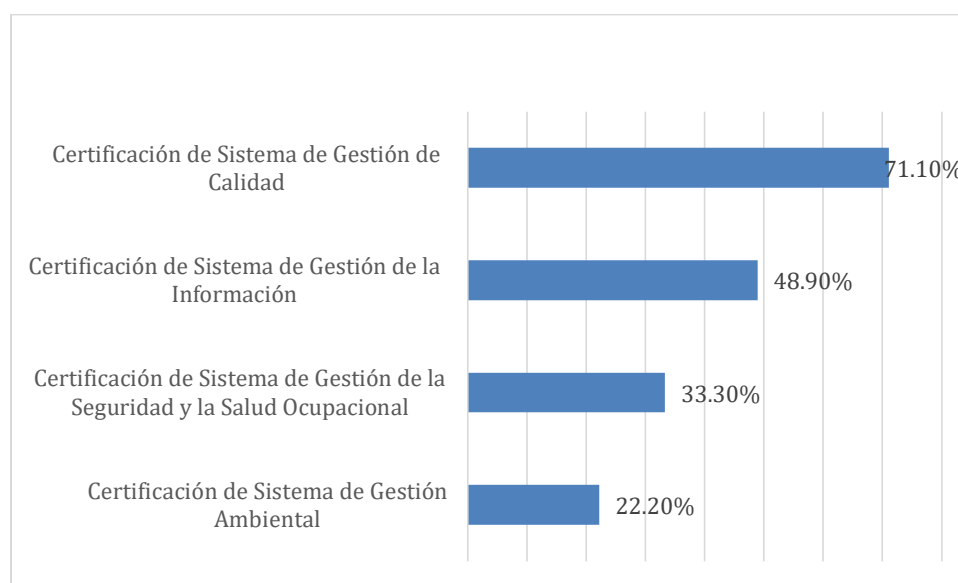


Figura 17. Certificaciones de Interés

En el gráfico anterior se representa el interés que mostraron los encuestados, por cada tipo de certificación con Normas ISO; el 71.1% manifiestan interés por la certificación de Sistema de Gestión de Calidad; el 48.9% indica interés en certificación para una Sistema de Gestión de la Información, el 33.3% indica que tiene interés en una certificación de Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud Ocupacional y un 22.2% muestra interés en una certificación en un Sistema de Gestión Ambiental.

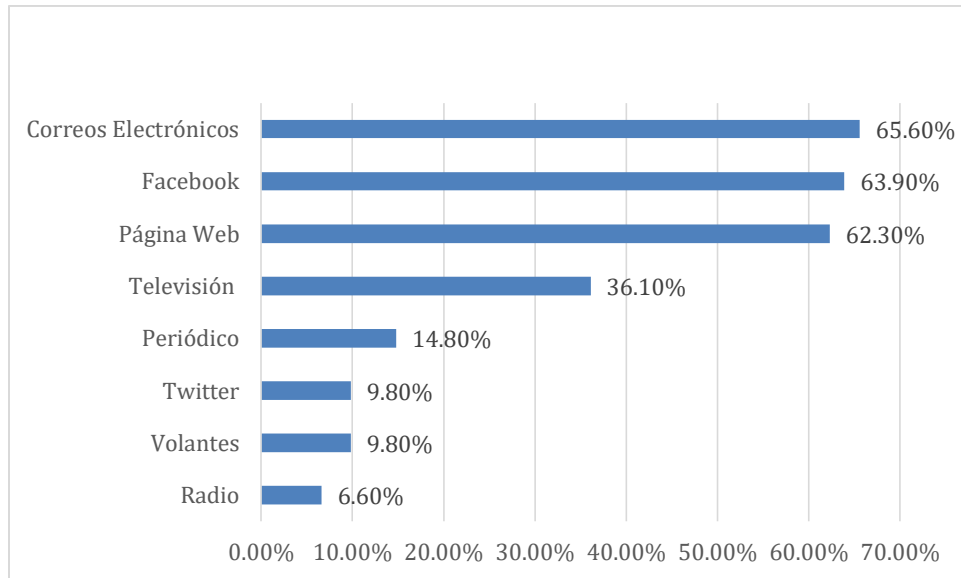


Figura 18. Medios Publicitarios

En el gráfico anterior se muestra que los medios principales por los que los encuestados indicaron que desean recibir publicidad es a través de correos electrónicos un 65.5%, a través de Facebook un 63.9% y 62.3% indica que les gustaría ver publicidad por medio de una página web.

4.2 Aplicabilidad del Proyecto



Figura 19. Estructura de la Aplicabilidad del Proyecto

4.3. Estudio de mercado

4.3.1 Factores críticos de riesgo

Con el presente estudio mercadológico se pretende determinar la factibilidad y viabilidad para la creación de una empresa consultora para implementación de un Sistema de Gestión con base a las Normas ISO en la ciudad de Tegucigalpa. Para ello se ha decidido plantear, mediante la estimación de la oferta y la demanda, la factibilidad del proyecto. Por tal motivo se ha establecido como una prioridad dar a conocer el nivel de aceptación entre los consumidores que actualmente utilizan el servicio brindado por empresas tanto locales como del extranjero y la aceptación de los consumidores que desean que exista en Honduras dicho servicio.

4.3.2 Análisis de la demanda

4.3.2.1 Análisis de la demanda: Población

Tabla 5. Empresas interesadas en servicios de Consultoría

Población	Empresas interesadas en servicios de consultoría	Demanda de empresas que requieren los servicios
7009	82%	5747.38

En el capítulo anterior, se mencionó que en la ciudad de Tegucigalpa existían aproximadamente 7009 empresas PYMES, este dato obtenido de la Cámara e Industria de Tegucigalpa para el año 2015. De éstas empresas el 82% de la muestra a la que se aplicó la encuesta indicaron que sí estarían dispuestos a pagar por el servicio de consultorías para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

Tabla 6. Proyección de la demanda 2018-2027

Años	IPC Promedio	Población
2018	4.73%	5747.38
2019	4.73%	6019.23
2020	4.73%	6303.94
2021	4.73%	6602.12
2022	4.73%	6914.40
2023	4.73%	7241.45
2024	4.73%	7583.97
2025	4.73%	7942.69
2026	4.73%	8318.38
2027	4.73%	8711.84

Fuente: IPC (Inflación Promedio Anual) 2017. Dato del BCH

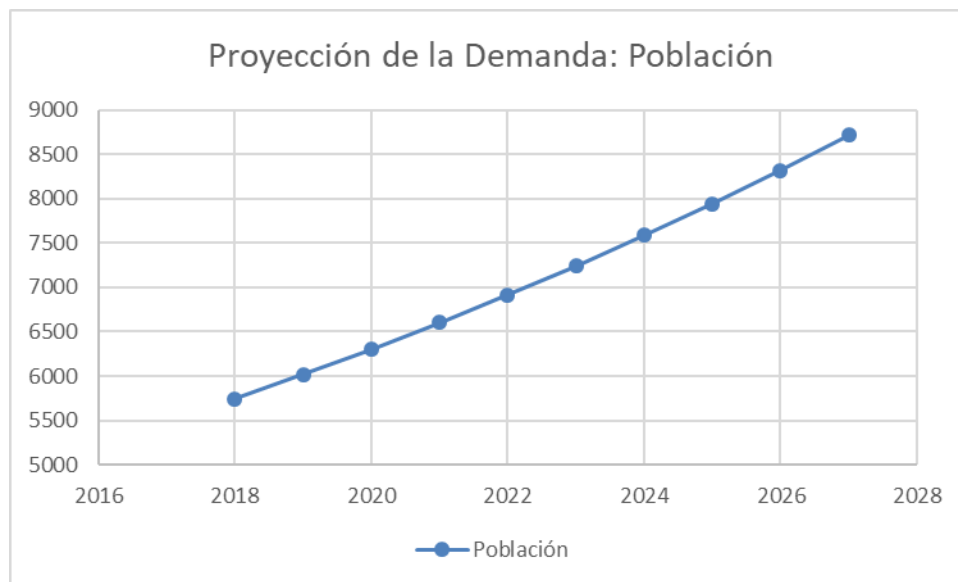


Figura 20. Proyección de la demanda: Población

La demanda se proyecta en base al Índice de Precio del Consumidor (IPC) del 4.73% promedio al 2017. La demanda Proyectada de este servicio utilizando para ello una variable macroeconómica como es el índice de precio del consumidor (IPC) que proporcionará la tendencia de crecimiento (decrecimiento según el caso) económico de país. Utilizando como años base 2018 dicha proyección en el periodo comprendido entre los años 2018 y 2027.

4.4.2.2 Análisis de la demanda: Muestra

Tabla 7. Empresas interesadas en solicitar servicios de consultoría

Muestra Empresas	Empresas dispuestas a solicitar servicios de consultorías
61	50

Utilizando la muestra, se logró identificar 61 empresas, sin embargo, de la muestra encuestada, únicamente 50 empresa están interesadas en el servicio de consultorías, 11 empresas encuestadas manifestaron no estar interesadas.

Tabla 8. Proyección de la demanda 2018 Muestra

Años	IPC Promedio	Tegucigalpa
2018	4.73%	50
2019	4.73%	52
2020	4.73%	55
2021	4.73%	57
2022	4.73%	60
2023	4.73%	63
2024	4.73%	66
2025	4.73%	69
2026	4.73%	72
2027	4.73%	76

Fuente: IPC (Inflación Promedio Anual) 2017. Dato del BCH

El gráfico representado en la figura a continuación muestra el crecimiento de la demanda de empresas que requerirán el servicio de consultorías lo largo de los años, aun cuando solo 50 aceptaron que era realmente necesario y estarían dispuestos a pagar el servicio.

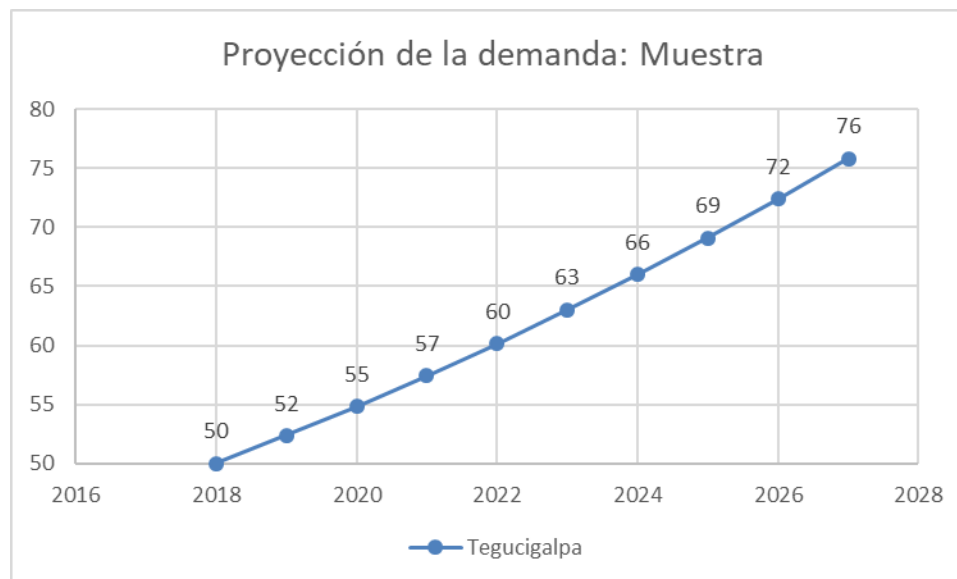


Figura 21. Proyección de la demanda: Muestra

Como observación, se determina que, de las 61 empresas encuestadas, se logró identificar que 50 están realmente interesados en los servicios de consultoría para la implementación de un Sistema de Gestión.

4.3.3 Análisis de la oferta

4.3.3.1 Análisis de la oferta

Según el instrumento utilizado para la recolección de información se identifica que la mayoría de considera muy importante la poder contar con una empresa local que brinde servicios de consultoría para la implementación de un Sistema de Gestión, por lo que los resultados fueron los siguientes:

Tabla 9. Disposición de las empresas para solicitar servicios de consultoría para implementar un Sistema de Gestión

Disposición para solicitar servicios de consultoría	Empresas	Porcentaje
No	11	18%
Sí	50	82%
Total	61	100%

Según los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta se encontró que un 82% de las empresas estarían interesadas en solicitar los servicios de consultorías para la implementación de un Sistema de Gestión.

Tabla 10. Disposición para pagar por el servicio de consultoría para implementar un Sistema de Gestión de Calidad

Disposición para pagar por el servicio de consultoría	Empresas	Porcentaje
Entre \$5,000.00 - \$8,000	35	64%
Entre \$10,000.00 - \$14,000	15	27%
Entre \$15,000.00 - \$18,000	5	9%

Según los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta se encontró que un 64% de las empresas estarían dispuestas a pagar entre \$ 5000 a \$ 8000 por los servicios de consultorías para la implementación de un Sistema de Gestión. Tomando en consideración que el 82% de las empresas que si desean contratar los servicios de consultoría representan 50 empresas se puede tomar un promedio de lo que cada una de ellas pagaría sería de \$ 6500 y se podrían realizar en aproximadamente tres consultorías al mes, lo que representaría un ingreso de \$ 19500.

Según el análisis de los datos anteriores se concluye que la cantidad ofrecida del servicio de consultorías dependerá de las necesidades propias de cada empresa, como ser el tamaño, la disposición de recursos, operaciones, liderazgo y el compromiso de los involucrados, por lo que cada empresa requerirá de trato personalizado y una adecuada planificación de las actividades que serán ejecutadas.

La oferta de este servicio de consultorías estará determinada también por factores tales como el precio de venta, la regulación del estado y la competencia. A mayor disponibilidad de recursos, la oferta se incrementará; es decir si la empresa cuenta con trabajo, recursos humanos y capital en cantidad y calidad suficiente, propiciara el incremento de la oferta.

4.3.3.2 Proyección de la oferta

Para realizar la proyección de la oferta se tomó como base el dato obtenido en la aplicación de la encuesta para investigar la cantidad de empresas interesadas en el servicio de consultoría para los años que se muestran, y el porcentaje de empresas que no estén interesados, los cuales desde ese punto de vista ya constituyen nuestra competencia directa.

Tabla 11. Necesidad de empresa de consultorías para Sistemas de Gestión

Considera necesidad de empresa de consultoría	Empresas	Porcentaje
No considera necesaria	5	8%
Sí considera necesaria	56	92%

Tabla 12. Proyección de la Oferta 2018-2027

Años	Demanda proyectada	Porcentaje interesado	Oferta Proyectada	Porcentaje No Interesado	Oferta Proyecto
2018	61	92%	56	8%	5
2019	64	92%	59	8%	5
2020	67	92%	61	8%	5
2021	70	92%	64	8%	6
2022	73	92%	67	8%	6
2023	77	92%	71	8%	6
2024	80	92%	74	8%	7
2025	84	92%	77	8%	7
2026	88	92%	81	8%	7
2027	92	92%	85	8%	8

Fuente: IPC (Inflación Promedio Anual) 2017. Dato del BCH

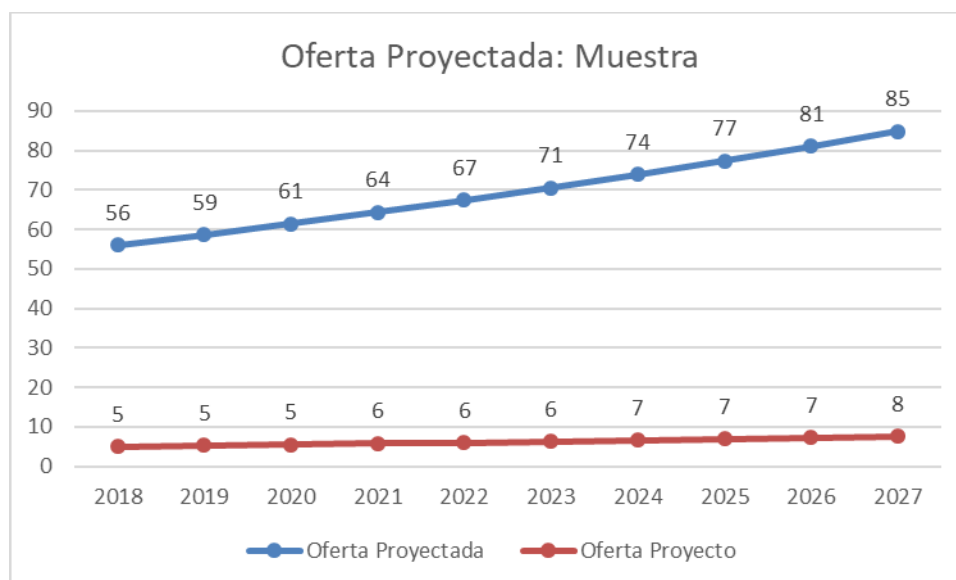


Figura 22. Oferta Proyectada: Muestra

4.3.4 Demanda potencial insatisfecha

La demanda potencial insatisfecha es la diferencia entre la demanda proyectada y la oferta proyectada. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 13. Determinación de la Demanda Insatisfecha

Años	Demanda proyectada	Oferta Proyectada	Demanda insatisfecha
2018	61	56	5
2019	64	59	5
2020	67	62	5
2021	70	64	6
2022	73	67	6
2023	77	71	6
2024	80	74	6
2025	84	77	7
2026	88	81	7
2027	92	85	7

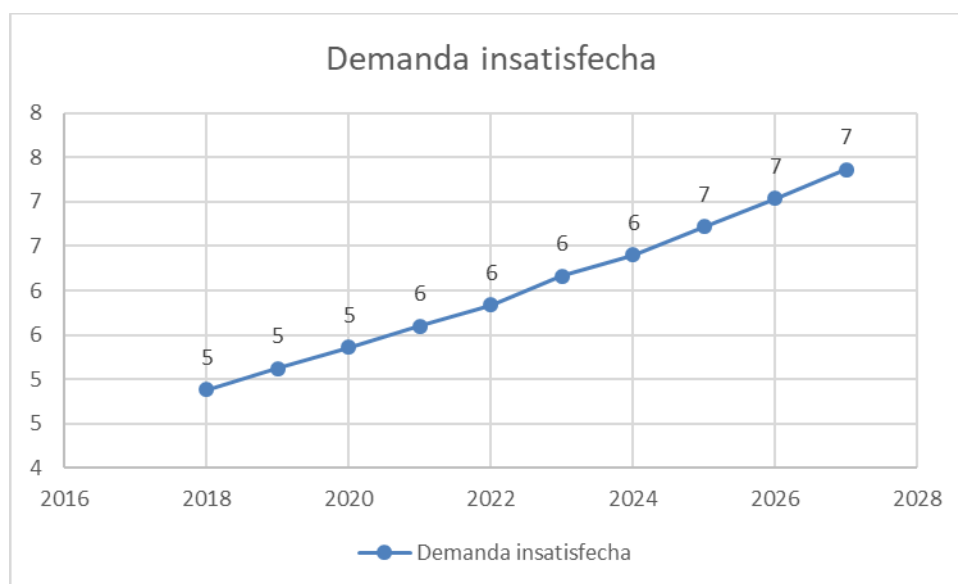


Figura 23. Proyección de demanda insatisfecha 2018-2027

4.3.5 Mercado objetivo

El mercado al que aspira llegar este proyecto es en el rubro de empresas PYMES que actualmente no cuentan con un Sistema de Gestión y tienen la necesidad y/o deseo de Implementar dicho Sistema. Con base a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a empresas Certificadas y no Certificadas, se observa que si existe una necesidad de no solo certificar sino de asesorar a estas empresas que no cuentan con un Sistema de Gestión para mejorar su funcionamiento y rentabilidad.

Por lo que el mercado objetivo, serán las empresas No Certificadas ya que existe una demanda y están dispuestos a pagar por los servicios de consultoría.

4.3.6 Cobertura de demanda

La cobertura del negocio sobre la demanda depende de la capacidad instalada incluyendo personal, instalaciones y horario.

Por otro lado, el cliente dependerá de sus necesidades según el tipo y rubro de la empresa. Inicialmente en la etapa previa al inicio de operaciones es necesario definir la forma de ejecutar el desarrollo del negocio, para ello se define la capacidad del servicio y de la atención brindada también se identifica una ubicación estratégica que sea accesible a diversos tipos de cliente y un horario flexible. En la etapa operativa, para cubrir la demanda, se realizaría una planificación operativa anual, realizando presupuestos, revisión de estrategias y administración eficaz.

4.3.7 Estimación de tendencias de mercado

En base al conocimiento del cliente, se debe realizar estimaciones a futuro sobre el comportamiento que se puede esperar de dicho mercado. Esta sección debe incluir análisis estadísticos que permitan visualizar claramente las tendencias identificadas y que sirva de evidencia para las proyecciones de ventas que deberán realizarse para el estudio financiero.

Para la recolección de datos se contó con la participación de 61 empresas las cuales fueron determinadas mediante un muestreo representativo, la encuesta fue diseñada con el propósito de conocer los siguientes factores:

- Aceptación de los servicios ofrecidos
- Preferencia de servicios
- Periodicidad de evaluación
- Precios que estarían dispuestos a pagar los potenciales clientes
- Diversidad de oferta que requiere el cliente potencial
- Datos demográficos

4.3.8 Estrategia de mercado y ventas

Las estrategias de ingreso y posicionamiento en el mercado son vitales para una empresa, para lo cual debe considerarse el perfil del cliente objetivo y tener en cuenta la evolución del mercado estar al día con la competencia y el entorno. Para lo anterior se desarrollan dos apartados correspondientes a la estrategia a utilizar por el negocio y los recursos dirigidos a alcanzar los objetivos de mercadeo.

Estrategias del servicio: Para establecer las estrategias de comercialización, la empresa de consultoría considera los resultados obtenidos en el estudio de mercado.

- Estrategia de penetración de mercado: como ser precios bajos por introducción del servicio en el mercado durante el primer mes de operaciones para aumentar la participación del mercado con el objetivo de dar a conocer la empresa en el distrito central.
- Participación en ferias y stands publicitarios como parte de la estrategia de captura de clientes.

Estrategias del precio: D&S CONSULTORÍAS establecerá precios competitivos que sean accesibles para las empresas objetivo. La determinación del precio se realizará con base a un análisis de todos los costos en que incurra la empresa, considerando un beneficio

o utilidad para la misma. Presentación de ofertas a los clientes en cuanto se refiere a precios y tiempos, y que tenga precios competitivos.

4.3.9 Mezcla de mercadeo (marketing)

4.3.9.1. Producto o servicio

El servicio de consultorías está dirigido a cumplir y satisfacer las necesidades y expectativas de las empresas que soliciten el servicio de consultoría. La presente investigación tiene como finalidad conocer los diferentes requerimientos para la creación de la empresa D&S CONSULTORÍAS, que se encontrará ubicada en el Edificio Metrópolis a inmediaciones del Boulevard Suyapa en Tegucigalpa, M.D.C. Francisco Morazán, Honduras, en donde brindará los servicios de consultoría para la Implementación de un Sistema de Gestión basado en las Normas ISO.

4.3.9.2 Precio por servicio y competidores

En Honduras, actualmente no existen empresas que se dediquen exclusivamente a brindar servicios de consultoría para la implementación de Sistemas de Gestión, por lo que no consideramos que constituyen una competencia directa; en el ámbito internacional si existen empresas renombradas que brindan este tipo de servicios, por lo que las empresas se ven en la obligación de adquirir sus servicios a un alto costo.

El precio por lo tanto representa una oportunidad para D&S CONSULTORIAS para posicionarse como un referente en brindar este tipo de servicios, mediante una adecuada asignación de precios justos y atractivos para el cliente, sin afectar el beneficio que se pretenda obtener por parte de la empresa.

4.3.9.3. Ubicación

El establecimiento tendrá una locación accesible, disponibilidad de horarios para las consultas sobre Implementación de Sistema Gestión. Además, el lugar cuenta con los

servicios básicos agua y luz, internet inalámbrico para el personal involucrado en las consultorías, 4 cubículo equipados, 1 baño con su respectivo lavamanos y sanitario, una sala de juntas totalmente equipado con su mesa sillas, data show, un área de recepción y por último el local cuenta con un servicio de mantenimiento disponible.

4.3.9.4. Promoción y Publicidad

Para poder posicionar la empresa consultora en el mercado, se pretende implementar un plan de comunicación con estrategias efectivas que motiven a los clientes a contratar los servicios de consultoría. A continuación, se detallan los medios publicitarios que utilizaremos en base a los resultados de la encuesta. La mayoría de los encuestados prefiere conocer el servicio a través de los siguientes medios:

- Facebook
- Página Web
- Correos Electrónicos
- Televisión

4.3.10 Canal de distribución

Se denominan canales de distribución las líneas a través de las que se efectúa la función de la distribución, y se conoce con el nombre de intermediarios a los elementos básicos del canal. Los canales de distribución son como las arterias por las que circulan los productos, desde el fabricante o industria manufacturada al consumidor final. Esas vías se componen de empresas o entes independientes de los fabricantes que comercializan, venden o ayudan a vender los productos fabricados o suministrados por otros, sirviendo a la empresa productora para tener el acceso debido a los mercados. (*Rivera y de Garcillán, p.328*)

El canal de distribución que se utilizará será el directo ya que será directamente con el cliente.

4.3.11 Análisis de la competencia e industria

En la ciudad de Tegucigalpa existen varias organizaciones que se dedican a este tipo de rubro de consultorías, pero no enfocados a las Normas ISO como tal; por lo cual consideramos que este tipo de negocio es factible y viable para establecerlo en nuestro País. La competencia no cumple con las expectativas de los consumidores (de acuerdo a los datos obtenidos con instrumento de investigación) ya que su servicio no es completo a lo que las empresas desean. En Honduras no existe obligación de publicar información financiera, estrategias o estados financieros ya que no existe un mercado de valores desarrollado, por lo cual no es posible incluir información tal como: tamaño, tasa de crecimiento y la perspectiva de desarrollo de la industria.

La cantidad ofrecida del servicio de consultoría dependerá directamente de los resultados de la demanda acerca de este servicio y los servicios que se ofertará dependerán de los requerimientos del cliente y los resultados de la evaluación realizada por nuestros asesores que determinarán las necesidades de la empresa, que se necesita mejorar y qué tipo de Norma ISO quiera implementar en su Sistema de Gestión.

La oferta de este servicio estará determinada también por factores tales como el precio de venta, la regulación del estado y la competencia externa. También se debe de tomar en cuenta que, a mayor disponibilidad de recursos, la oferta se incrementará; es decir si la empresa cuenta con trabajo, recursos humanos y capital en cantidad y calidad suficiente, como resultado esto propiciará el incremento de la oferta.

4.3.12 Presupuesto de mercadeo

Tabla 14. Costo de Publicidad

Medio	Duracion	Precio
Facebook	Mensual	800
Periodico	Mensual	3,000.00
Total	-	Lps. 3,800.00

Tabla 15. Gasto Anual de Publicidad

Medio	Duracion	Costo 1 Año	Costo a 2 Años (5%)	Costo a 3 años (5%)
Facebook	Anual	9,600.00	10,080.00	10,560.00
Periodico	Anual	36,000.00	37,800.00	39,600.00
Total	-	45,600.00	47,880.00	50,160.00

4.3.13. Definición del modelo de negocios

El presente estudio de proyecto se ha realizado como una iniciativa cuyo propósito es identificar si podría ser provechoso para el inversionista el establecimiento de una empresa local que brinde consultorías para la implementación de Sistemas de Gestión, basados en las Normas ISO; en este caso el estudio de mercado marca un precedente para determinar qué tan interesadas están las empresas locales con la idea de implementar un sistema de gestión en sus operaciones y en su gestión administrativa.

Para este estudio es primordial establecer los costos necesarios para determinar los ingresos generados de acuerdo con la demanda esperada. De los aspectos organizacionales, como ser la estrategia de la empresa partiendo de la misión, visión, los valores y todo lo referente a los costos salariales que conlleve la operación de la empresa.

En Honduras para constituir una empresa es necesario que se cumplan una serie de requisitos antes de que se otorgue el debido permiso de operación, así mismo se deben realizar las inscripciones de ley.

La rentabilidad financiera está relacionada a los beneficios que se obtienen mediante ciertos recursos en un periodo temporal determinado. El concepto, también conocido como ROE por la expresión inglesa return on equity, suele referirse a las utilidades que reciben los inversionistas. Este documento brinda la posibilidad de ofrecer esta información al inversionista, mediante un estudio de mercado, un estudio técnico, un estudio organizacional, incluyendo los aspectos legales y finalmente un estudio financiero, que permita al inversionista tomar la decisión de asumir el riesgo e invertir en la creación de una empresa orientada a brindar servicios de consultoría.

4.3.14. Propiedad intelectual

El término propiedad intelectual se refiere a la protección del producto del intelecto humano, sea en los campos científicos literarios, artísticos o industriales. Esa protección concede a los creadores, autores e inventores un derecho temporal para excluir a los terceros de la apropiación de conocimiento por ellos generados. Para la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) cualquier creación de la mente humana es parte de la propiedad intelectual. En Honduras, a través de la inscripción en el Registro de la Propiedad Industrial, se hace uso de la marca.

En el estudio legal, se podrá ver que, según la legislación hondureña el derecho al uso exclusivo de una marca de adquiere mediante su inscripción en el Registro de la Propiedad Industrial, cumpliendo con los requisitos establecidos y los pasos a seguir para concretar dicha inscripción; también se entenderá que una marca está en uso, para los efectos de la presente Ley se entenderá que una marca se encuentra en uso, cuando los productos o servicios que con ellas se distinguen han sido puestos en el comercio o se encuentran disponibles en el mercado bajo esa marca, en la cantidad y del modo que normalmente corresponde teniendo en cuenta la dimensión del mercado nacional.

4.3.15 Logo y eslogan de la empresa

A continuación, en la figura 20 se presenta el logo la empresa “D&S Consultorías”



Figura 24. Logo de empresa orientada a brindar el servicio de consultorías

4.3.16. Benchmarking de empresas consultoras en Honduras

Tabla 16. Benchmarking

Nombre	Logo	Descripcion	Servicios
ASP CONSULTORES		ASP Consultores es una firma de consultoría multidisciplinaria, orientada a la gestión integral de todo tipo de proyectos en áreas técnicas, administrativas y sociales, certificada bajo Normas ISO, con personal y equipo calificado que brinda servicios de alta calidad con honestidad y responsabilidad en el ámbito público y privado de Latinoamérica, mediante gestiones y procesos competitivos y modernos contribuyendo en los proyectos de infraestructura que aportan al crecimiento de los países.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervision y Diseño de Obras Civiles 2. Ordenamiento territorial y medio ambiente 3. Desarrollo Socil 4. Administracion y Coordinacion de Fondos 5. Servicios de Laboratorio 6. Asesoría Técnica Especializada.
CONSULTORES CSG		La empresa CSG, S. de R. L. fue fundada el 28 de octubre del 2005 en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras con el fin de proveer a la industria Hondureña servicios de asesoría en la implementación de programas de mejoramiento de productividad (Programa 5 S's) y sistemas de gestión empresarial, incluyendo calidad (ISO 9000), ambiental (ISO 14000), seguridad ocupacional (OSHAS 18000), inocuidad alimentaria (ISO 22000, HACCP y BPM), entre otros.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrucción enfocada en las necesidades de la organización y acorde a las competencias del personal. 2. Formación del personal de la organización para diseñar, desarrollar, implantar y auditar los sistema de gestión 3. Asesoría personalizada en los diferentes niveles de la organización para catalizar la implantación del sistema
RSM HONDURAS, S.de R.L. de C.V.		Acercamiento con RSM International a la que luego de una extensa evaluación fueron s aceptados en febrero de 2013. RSM ocupo el 6º lugar a nivel mundial de las redes de firmas de auditoría, impuestos y consultoría y el 6º lugar como proveedor mundial de servicios fiscales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluaciones de Riesgos 2. Implementación de programas de ética en las organizaciones. 3. Manejo de conflictos de interés 4. Políticas anti soborno y anti lavado de activos 5. Elaboración de políticas y procedimientos 6. Asesorías para el manejo del proceso de comunicación interna y externa.
ESA CONSULTORES		Ofrece servicios profesionales de consultoría en las siguientes áreas: Economía, Sociedad, Ambiente e Ingeniería a los sectores público y privado. Hemos realizado proyectos y estudios a lo largo de la región centroamericana, el Caribe, Sur América, África, Medio Oriente y Asia Central.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios de Consultoría en el Área de Economía 2. Servicios de Consultoría en el Área Social 3. Servicios de Consultoría en el Área de Ambiente 4. Servicios de Consultoría en el Área de Ingeniería 5. Servicios de Consultoría en el Área de Encuestas

4.3.17 Oferta de Servicios de D&S Consultorías



4.4 Estudio Técnico

4.4.1 Localización

4.4.1.1 Macro localización

La Empresa de Servicios de Consultorías para empresas que desees implementar un Sistema de Gestión estará ubicada en el Municipio de Tegucigalpa, Departamento de Francisco Morazán.

4.4.1.2 Micro localización

La instalación física de la empresa de servicios de consultoría estará ubicada en la Boulevard Suyapa, en la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán, en el edificio Torre Metrópolis está ubicado estratégicamente para que sea fácil de ubicar por las empresas que deseen implementar un Sistema de Gestión. La torre cuenta con muchos estacionamientos de visitas, área de buses y fácil accesibilidad, en un ambiente tranquilo, cómodo y seguro.

Se muestra ubicación del edificio:

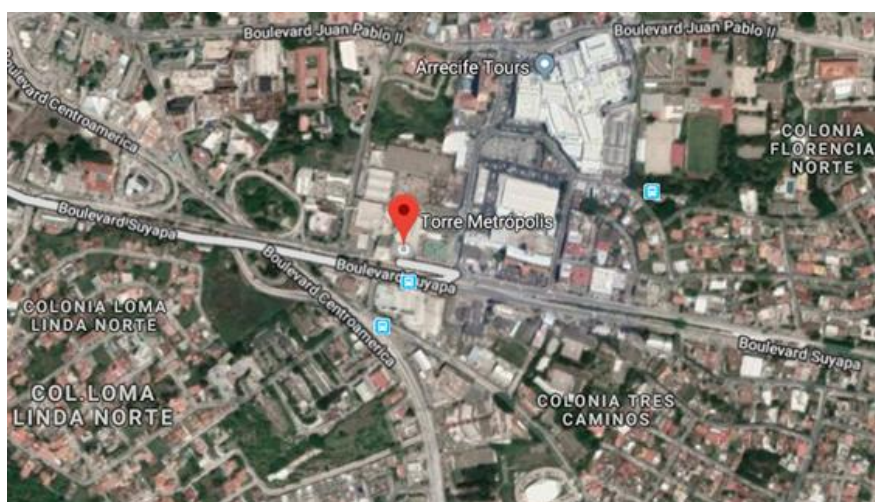


Figura 25. Ubicación de Edificio (vista Google Maps)

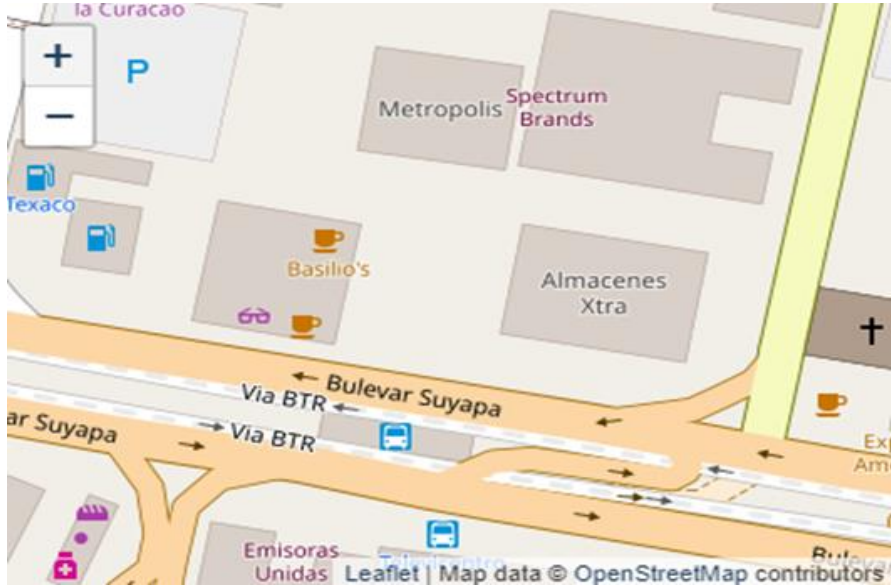


Figura 26. Ubicación del edificio (Vista Croquis)

4.4.1.3 Flujogramas de procesos

Proceso General de Consultoría

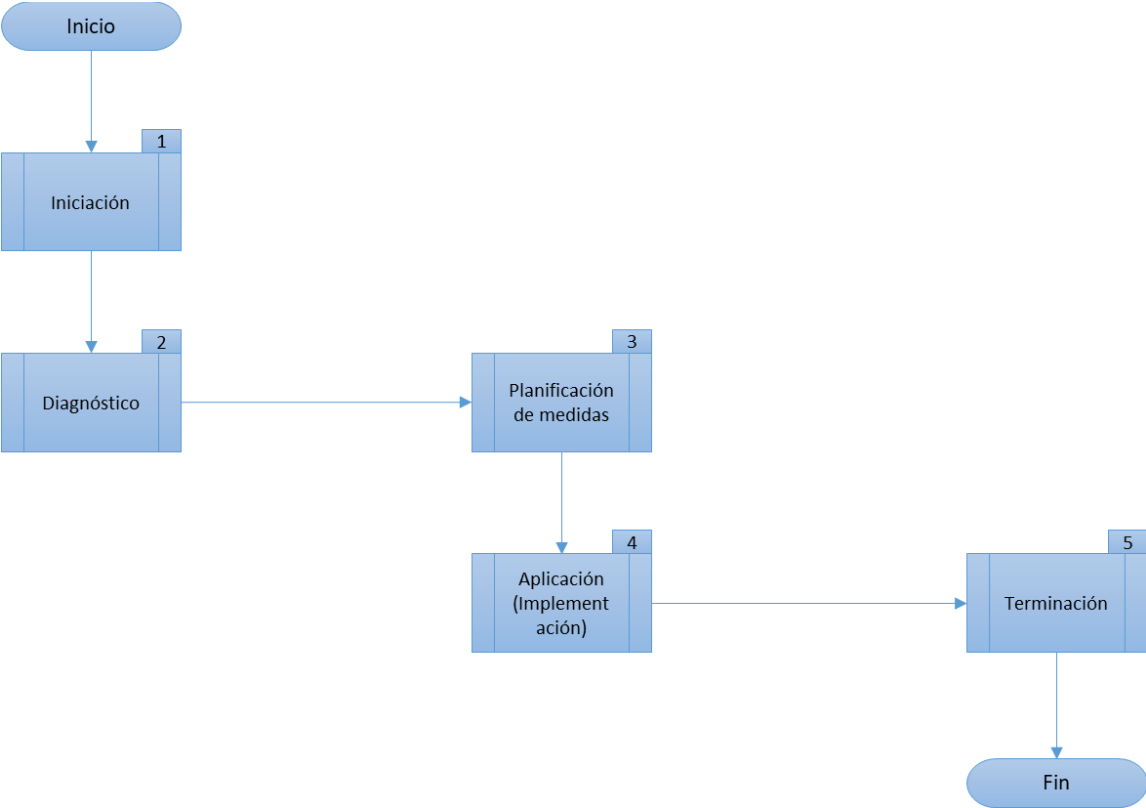


Figura 27. Flujograma del proceso general de consultorías

Sub-procesos de la Consultoría

1. Iniciación

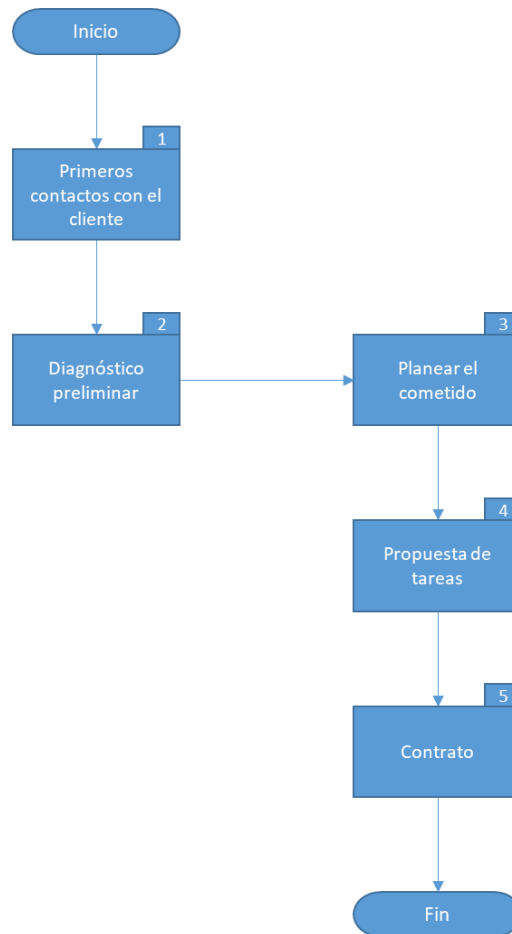


Figura 28. Flujograma del subproceso de iniciación de una consultoría

Descripción de las actividades

a) Primeros Contactos con el cliente

Los preparativos constituyen la fase inicial de todo proceso de consultoría. Mientras se están realizando, el consultor y el cliente se reúnen, tratan de aprender lo más posible el uno del otro, examinan y definen el problema por el que se ha recurrido al consultor y sobre esa base convienen en el alcance de la tarea asignada y en el enfoque que se ha de adoptar. Los resultados de estos contactos, conversaciones y exámenes iniciales y

la planificación se reflejan luego en el contrato de consultoría, cuya firma se considera como la terminación de esta fase inicial.

Los preparativos son en gran parte una etapa de adaptación. El éxito de una misión se funda en que en esta etapa se establezcan una confianza mutua y una empatía, se acuerden plenamente las reglas del juego y se dé comienzo al cometido con un optimismo compartido y una visión de lo que se puede conseguir.

El consultor recoge hechos de orientación:

- Terminología comúnmente utilizada,
- Mercados
- Los nombres y ubicación de los competidores
- Tipos y fuentes de materias primas
- Pesos y medidas utilizados en la industria
- Procedimientos técnicos y equipos
- Los métodos y las prácticas mercantiles peculiares de la industria
- Las leyes, los reglamentos y las costumbres que regulan la industria
- Historia y la evolución
- Clima económico actual y los principales problemas de la industria

Acuerdo sobre cómo proceder

Si el cliente está dispuesto a acceder a que se efectúe un diagnóstico preliminar del problema, el examen puede pasar a ocuparse de las disposiciones relativas a ese diagnóstico y abarcar:

- Los registros y la información que se han de poner a disposición
- A quienes se debe ver y cuando
- Cómo presentar al consultor
- Cuándo se ha de concluir el diagnóstico y cómo se han de presentar las propuestas al cliente.
- La remuneración por el diagnóstico.

b) Diagnóstico Preliminar

Para iniciar una misión de consultoría, el consultor debe saber con exactitud qué espera el cliente de él. Por eso es indispensable conocer la percepción que tiene el empresario a cerca del problema que es necesario resolver.

c) Planear el cometido

En el plan de trabajo se esbozan los objetivos que se han de alcanzar y el tipo de actividades técnicas en que consiste el cometido. En la medida de lo posible los objetivos se deben presentar como medidas de rendimiento en forma cuantificada, donde se describa los beneficios que obtendrá el cliente si el cometido de la consultoría se cumple con éxito.

d) Propuesta de tareas

El cometido propuesto se describirá en un documento que se somete a la decisión y aprobación del cliente. Dicho documento tiene varios nombres, información de estudios, propuestas técnica, de proyecto, etc. Algunos clientes exigen que se les presente las propuestas varias formas predeterminadas, para su estudio y evaluación de las diferentes propuestas. Toda propuesta presentada es un documento de venta importante, el consultor debe plasmar la idea clara para conseguir un éxito total. El cliente debe quedar impresionado por la calidad técnica.

En la mayor parte de los casos, la propuesta al cliente incluye las cuatro secciones siguientes:

- **Sección técnica:** Se describen las conclusiones preliminares del consultor sobre su evaluación del problema, objetivo que persigue, el método que se propone adoptar y el programa de trabajo que tiene intención de seguir.
- **Sección relativa al personal:** Indican los nombres y las características de quienes realizaran la tarea.

- **Sección relativa a los antecedentes del consultor:** Se describe la experiencia y la competencia de la organización consultiva en relación con las necesidades del cliente en particular.
- **Sección de las condiciones financieras y de otra índole:** Se indica el costo de los servicios, los créditos previstos para cubrir los aumentos de los gastos y los gastos imprevistos y el plan y otras indicaciones relativas al pago de los honorarios.

e) **Contrato**

Se considera que la fase inicial del proceso de consultoría ha quedado terminada con éxito si el consultor y el cliente conciertan un contrato en el que acuerdan trabajar juntos en un cometido o proyecto.

Las prácticas contractuales consideradas normales dependen mucho del sistema jurídico y de las formas comerciales habituales de cada país.

Contrato Escrito

A menudo es la mejor forma de elegir, si el consultor y el cliente proceden de medios jurídicos y mercantiles diferentes y podrían interpretar mal fácilmente sus intenciones y actitudes recíprocas, por lo que D&S Consultorías, realizará los contratos de forma escrita y firmada por ambas partes como garantía de la realización de la consultoría.

Otro aspecto a considerar es la parte jurídica que en cada caso obliga de manera particular dependiendo del país o región donde se lleve a cabo la consultoría.

2. Diagnóstico



Figura 29. Flujograma del subproceso de Diagnóstico

El objetivo del diagnóstico es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema.

- a) **Descubrir los hechos necesarios:** los hechos son los materiales de construcción de cualquier trabajo de consultoría. Los consultores necesitan disponer de un considerable número de hechos para tener una visión clara de la situación, llegar a una definición precisa del problema y ajustar sus propuestas a la realidad. Cuando el diagnóstico comienza, los consultores encargados de realizar recibirán cierta cantidad de datos de los colegas suyos que llevaron a cabo el diagnóstico preliminar del problema, durante la fase inicial.
- b) **Análisis y Síntesis:** Los datos no se pueden utilizar sin un análisis cuyo objetivo va más allá de la investigación y evaluación. La meta última del proceso de

consultoría consiste en iniciar el cambio y el análisis de los hechos debe acercarnos a la meta. Una descripción correcta de la realidad, es decir, de las condiciones y los acontecimientos y sus causas, es por tanto sólo un aspecto de análisis. El otro aspecto, más importante es el de determinar qué se puede hacer, si el cliente tiene la capacidad potencial para hacerlo y que beneficios obtendría en el futuro del cambio previsto.

- c) **Examen detallado del problema:** a través de la realización del análisis de la información se logra tener un panorama claro que permite examinar de forma profunda el problema, lo que permitirá dar paso a las acciones a realizar.

3. Planificación de medidas (plan de acción)

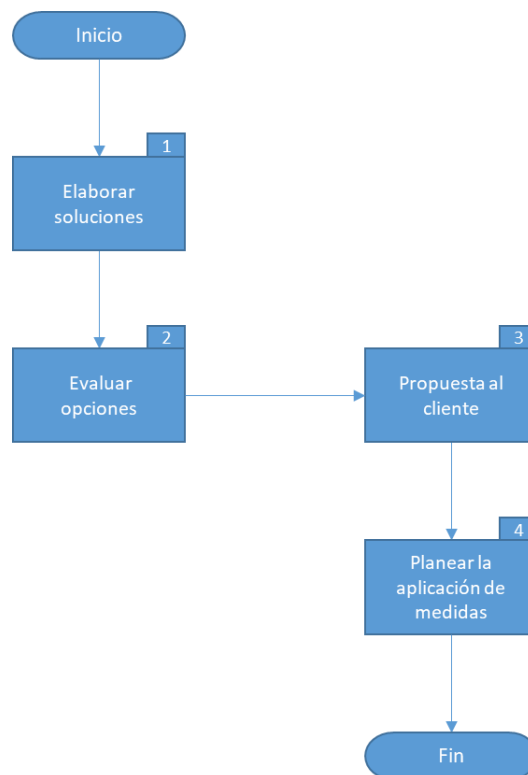


Figura 30. Flujograma del subproceso de Planificación de medidas (plan de acción)

Esta incluye la elaboración de soluciones al problema diagnosticado, la elección entre las soluciones posibles, la presentación de propuestas al cliente y la presentación para la aplicación de la solución aceptada por el cliente.

Se ha de tener siempre presente la continuidad entre el diagnóstico y la planificación de la acción. Los fundamentos de una planificación eficaz de la acción descansan en un trabajo de diagnóstico excelente, es decir, en la determinación y el análisis de los problemas y objetivos, y estimulan u obstaculizan el proceso de modificación en la organización cliente. El diagnóstico proporciona una orientación básica para las actividades de planificación de la acción. Ignorar el carácter excepcional de la situación del cliente y trasplantar mecánicamente soluciones que han dado resultado en otras organizaciones es uno de los peores errores de un consultor.

- a. **Elaborar soluciones:** La fase de planificación de la acción se inicia, por tanto, con la búsqueda de ideas e información sobre posibles soluciones al problema. El objetivo consiste en descubrir todas las soluciones interesantes y factibles y someterlas a una evaluación preliminar antes de comenzar un trabajo de diseño y planificación detallado sobre una propuesta
- b. **Evaluar opciones:** Cuando se ha iniciado la planificación de la acción, se puede efectuar una evaluación preliminar en varias etapas para eliminar ideas y reducir y el número de opciones con las que el consultor y el cliente comenzaran a realizar un trabajo detallado. Hace falta una evaluación global cuando el cliente opta finalmente por una idea particular. Algunas observaciones sobre los criterios de evaluación utilizados pueden ser útiles. Existen algunos casos comparativamente fáciles, como la elección entre dos o más máquinas (de diferente nivel técnico, productividad, necesidades de servicio y mantenimiento y precio) para la misma actividad de producción.
- c. **Propuesta al cliente:** El objetivo de la presentación es, por supuesto, obtener la aceptación de las recomendaciones por parte del cliente. El grado de persuasión dependerá de muchos factores y debe preverse, prepararse y tenerse en cuenta en la presentación. La reunión de presentación se celebra entre el equipo de consultoría, el cliente y los miembros de su personal elegidos para que asistan. El funcionario

de enlace y otro personal especializado del cliente pueden desempeñar un papel importante. Al haber participado en la investigación, estarán en condiciones de informar acerca de numerosos detalles y deben estar totalmente a favor de las recomendaciones.

- d. **Planear la aplicación de medidas:** En las propuestas de medidas presentadas a los clientes suelen faltar un elemento: un plan realista factible de aplicación de las propuestas. El cliente recibe una descripción estática del nuevo proyecto o plan tal como debe ser cuando se aplique.

Una propuesta eficaz de medidas se muestra no solo lo que se ha de realizar sino también cómo realizarlo. En cualquier caso, en la propuesta se debe incluir un plan de aplicación.

4. Aplicación

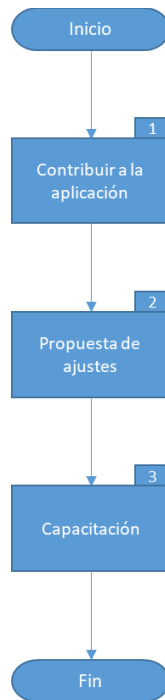


Figura 31. Flujograma del subproceso de Aplicación (Implementación)

La aplicación, es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y del cliente. Aplicar cambios que son mejoras reales desde el punto de vista del cliente es el objetivo fundamental de cualquier tarea de consultoría.

- a) **Contribuir a la aplicación:** La cuestión de la participación del consultor en la aplicación no debe nunca subestimarse, sino que debe siempre examinarse a fondo al concebir un proyecto de consultoría. El consultor y el cliente deben presentar sus argumentos en pro y en contra de esta participación y estudiar diversas posibilidades.
- b) **Propuesta de ajustes:** es la etapa en la cual se pueden proponer ajustes a la propuesta inicial que se utilizó para abrir paso a la consultoría; es decir es la oportunidad para hacer aquellos ajustes que hayan sido el resultado de inconvenientes surgidos durante la consultoría y que requieren de alguna acción para mantener en orden y buen funcionamiento la consultoría.
- c) **Capacitación:** Un elemento común en las misiones de consultoría es la capacitación del personal del cliente en técnicas concretas. Esto abarca a los miembros del personal que participan en la introducción y uso de la técnica. Puede que haya que capacitar a varias personas; para ello quizá resulte necesario un programa de capacitación exactamente definido y determinado que preceda a la aplicación y que pueda continuar durante sus primeras etapas.

5. Terminación

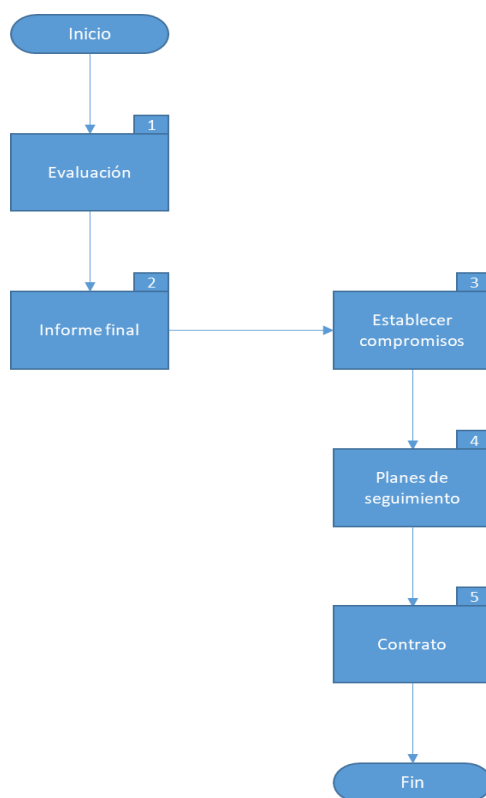


Figura 32. Flujograma del subproceso de Terminación

La terminación es la quinta y última fase del proceso de consultoría. Se ha de poner fin a toda tarea o proyecto una vez que su propósito se ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita.

No basta con ejecutar el trabajo de manera profesional. La retirada tiene que ser también profesional: su momento oportuno y su forma se han de elegir adecuadamente y todos los compromisos se deben cumplir para la mutua satisfacción del cliente y el consultor.

Es el consultor quien tiene la responsabilidad primordial de sugerir en qué momento y de qué forma debe retirarse de la organización cliente.

El cliente puede considerarse más seguro si el consultor sigue estando a disposición para ayudarlo ante cualquier nuevo problema que pueda surgir. Sin embargo, esto podría poner al cliente en una dependencia excesiva del consultor.

La terminación se refiere a dos aspectos importantes del proceso de consultoría: el trabajo para el que se llamó al consultor y la relación consultor-cliente.

En primer lugar, la retirada del consultor significa que el trabajo en el que ha participado:

- i. ha quedado completado;
- ii. se interrumpirá;
- iii. se proseguirá, pero sin la ayuda del consultor.

a) **Evaluación:** La evaluación es una parte sumamente esencial de la fase de terminación en cualquier proceso de consultoría. Sin una evaluación es imposible determinar si el cometido ha alcanzado sus objetivos y si los resultados obtenidos justifican los recursos utilizados. Ni el cliente ni el consultor pueden sacar lecciones útiles de la tarea si no existe una evaluación.

b) **Informe final:** Si el cometido ha sido relativamente breve, éste puede ser el único informe y tiene, por tanto, que ser completo. Para cometidos más largos, el informe final puede hacer referencias de pasada a informes anteriores y entrar en detalles sólo sobre los acontecimientos que se han producido desde que se redactó el último informe. Además de un breve análisis global del trabajo realizado, el informe final debe señalar los beneficios reales obtenidos con la aplicación y hacer sugerencias sinceras al cliente sobre lo que debe hacer, o evitar, en el futuro.

Los informes finales no son obligatorios. No obstante, el hecho de tener que presentar uno estimula la disciplina y el rigor, así como la reflexión.

c) **Establecer compromisos:** El mantenimiento y el control han de comenzar mientras el consultor se encuentra todavía en la organización cliente, pero deben continuar después de su marcha, por lo que es necesario establecer compromisos que vayan

orientados a adoptar como parte de las actividades las mejorar implementadas como consecuencia de la acción planteada en una consultoría.

- d) **Planes de seguimiento:** Existen múltiples opciones con respecto a la participación del consultor en la aplicación. En consecuencia, el cliente puede estar interesado en un acuerdo de seguimiento. El propósito será examinar los progresos de la aplicación, ayudar a adoptar cualquier medida correctiva necesaria y descubrir si ya han surgido o no nuevos problemas. Si se requiere una nueva intervención que supere el alcance de esas visitas periódicas, el cliente recibirá una propuesta separada al respecto, pero tendrá absoluta libertad para aceptarla o rechazarla.
- e) **Retirada:** Elegir el momento justo para retirarse es a menudo difícil, pero una decisión errónea puede echar a perder una buena relación y poner en peligro el éxito del proyecto.

Si el cliente está convencido de que puede proceder por sí solo, el consultor no debe insistir nunca en quedarse más tiempo, incluso si no comparte la opinión de su cliente.

4.4.2 Espacio

El local donde estará ubicada la oficina es de un Área construida de 87.00 m², el local está completamente re-modelado con espacio para cuatro cubículos, una sala de juntas, área de cocineta, área de recepcionista, 1 baño, vista panorámica, parqueo asignado y vigilancia.

A continuación, se muestra un esquema de la distribución del espacio.

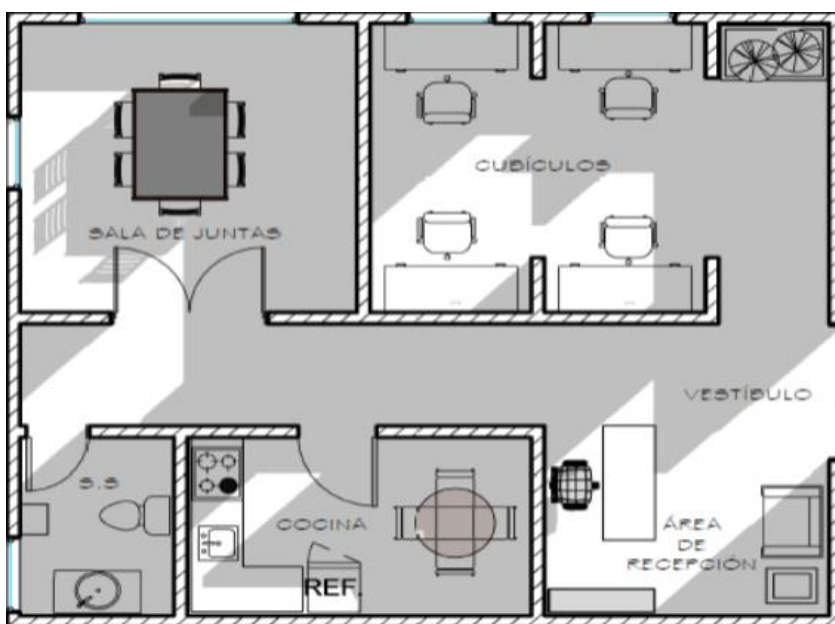


Figura 33. Plano de Distribución de los espacios

4.4.3 Mobiliario y Equipo

La oficina estará acondicionada con 4 cubículos cada una con su escritorio y silla ejecutivo, computadora laptop y archivo. Se acondicionará un espacio para sala de juntas, el cual estará equipado con su mesa rectangular, 6 sillas ejecutivas y una data show. El comedor estará acondicionado con mesas, sillas, microondas y utensilios de cocina. Finalmente, la oficina tendrá un área de vestíbulo que contará con su escritorio, silla, computadora y teléfono fijo.

Tabla 17. Costos de Material y Equipo

Descripción	Precio Unitario	Cantidad	Total Compra
Computadora Escritorio	21,000.00	1	21,000.00
Computadora Portátil	17,995.00	4	71,980.00
Data show	13,595.00	1	13,595.00
Teléfono	997.00	1	997.00
Escritorio de Oficina	6,000.00	5	30,000.00
Sillas Ejecutivas	2,800.00	11	30,800.00
Mesa de Junta	5,000.00	1	5,000.00
Impresora	9,995.00	1	9,995.00
Archivo	6,000.00	1	6,000.00
Oasis	3,000.00	1	3,000.00
Microondas	2,500.00	1	2,500.00
Mesa Plegable	427.00	1	427.00
Sillas Plegables	500.00	5	2,500.00
Total	89,809.00	34	197,794.00

4.5 Estudio Organizacional

D&S Consultorías tiene como propósito brindar servicios de consultorías para la implementación de Sistemas de Gestión basados en Normas ISO en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C, a través de este servicio se pretende llegar a empresas que deseen mejorar de forma integral sus operaciones, realizar una adecuada gestión ambiental, así como mejoras en la gestión de la seguridad y salud ocupacional, estos temas son emergentes en nuestro país por lo que se ha identificado la necesidad de contar con una empresa local que brinde dicho servicio.

Para alcanzar dicho propósito, D&S Consultorías, debe reconocer el entorno interno y externo en el que se desempeñará; identificar los objetivos estratégicos, visión, misión y valores; describir la estructura organizativa del mismo, así como el perfil del personal que se requiere para el desarrollo del negocio.

4.5.1 Planificación Estratégica

D&S Consultorías es una compañía nacional con presencia en todo el entorno hondureño, especializada en consultoría, asesoría y formación en materia para la Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo para empresas PYMES.

4.5.1.1 Misión

Colaborar con la empresa PYMES hondureñas ayudándoles a mejorar el desempeño y crecimiento de su empresa por medio de la formación del personal y asesoramientos del proceso de su empresa que les permita alcanzar la mejora continua y competencia en el mercado Nacional e Internacional.

4.5.1.2 Visión

Ser una empresa consultora de Honduras reconocida en Latinoamérica por brindar un servicio de consultoría y formadora de Sistemas de Gestión Integrados para desarrollar empresas óptimas y completas por medio de la creación de una cultura de calidad y compromiso para satisfacer las necesidades de los clientes.

4.5.2.3 Objetivos Estratégicos

- Ayudar a las empresas locales a mejorar el desempeño de sus procesos por medio de la Implementación de Sistema de Gestión basados en la Normas ISO.
- Aumentar nuestros conocimientos y campo de información de forma continua para ofrecer un mejor servicio y obtener mayor satisfacción de clientes.

- Proveer las actualizaciones, mantenimientos, evaluaciones y asesoría continua del Sistema de Gestión de nuestros clientes para que se mantengan en un ambiente de innovación y competencia interna como externa.

4.5.2.4 Valores

- **Respeto:** Promover un ambiente de respeto para promover crecimiento y compromiso con el empleado.
- **Transparencia:** Ser completamente honestos con nuestros clientes y empleados.
- **Innovación:** Ser pioneros en la creación y formación de sistemas de gestión que sean óptimos y únicos para que los clientes siempre se mantengan en el mercado competitivo.
- **Escuchamos:** Queremos promover a nuestro equipo y clientes que tomamos en cuenta cada detalle expresado para proveer el mejor servicio.
- **Puntualidad:** Asegurar a nuestros potenciales cliente la efectividad y puntualidad del servicio solicitado.

4.5.2 Organigrama

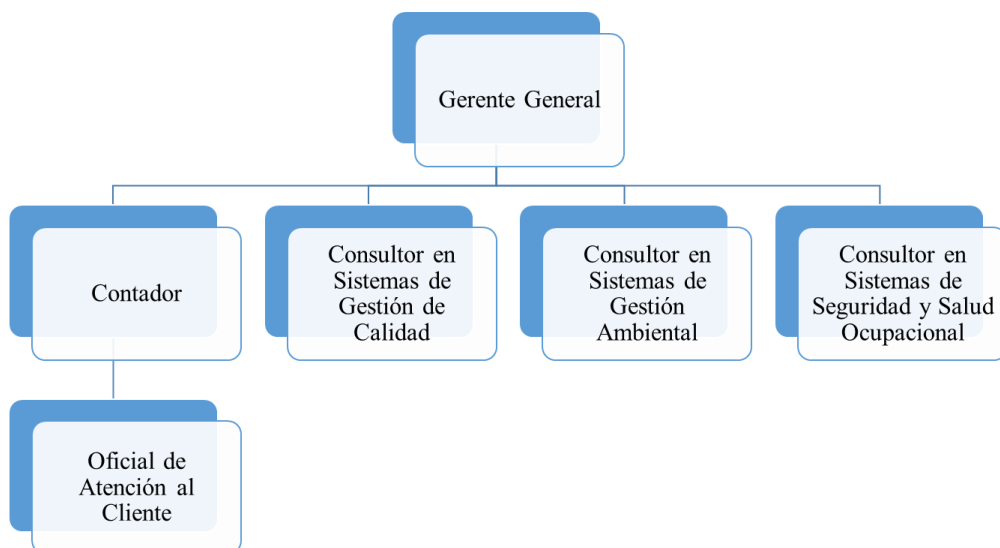


Figura 34. Organigrama

Para poder determinar los costos de operación fijos por concepto de sueldos y salarios que devengaran cada uno de los puestos que conforman la estructura organizacional de D&S Consultorías, durante el primer año de operación, se presenta la siguiente tabla.

Tabla 18. Costos Fijos de Operación por sueldos y salarios

Puesto	Cantidad	Mensual
Gerente General	1	L 30,000.00
Contador	1	L 14,000.00
Oficial de Atención al Cliente	1	L 9,000.00
Total		L 53,000.00

4.5.3 Personal Calificado

Para la constitución de la empresa se requiere personal capacitado y que cuente con las competencias mínimas que solicita el perfil de puesto.

4.5.3.1 Perfiles de puesto

Perfil Gerente General

1. Descripción del Puesto:

Responsable de la dirección y representación legal y judicial. Desarrolla y define los objetivos estratégicos de la empresa. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y mediano plazo. Maneja los estados financieros, el presupuesto, cumplimiento de las asesorías y demás obligaciones que requiera.

2. Descripción Funcional:

- Ejercer la representación legal de la empresa
- Realizar la administración de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento técnico y financiero.
- Garantizar el cumplimiento de los reglamentos y leyes nacionales.
- Controlar y supervisar los reportes financieros, comprobando resultados reales con el presupuestado.
- Controlar la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de las regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones legales.
- Controlar los costos y rentabilidad de la empresa
- Gestión de Compras
- Gestión financiera Estratégica
- Realizar visitas claves a clientes
- Diseñar estrategias para incrementar la rentabilidad y participación en el mercado nacional e internacional.

3. Perfil:

Formación Académica:

- Graduado Ingeniero Industrial
- Preferente con Maestría en Calidad y/o Administración de Empresas

Experiencia Previa:

De 3 a 5 años de experiencia en el cargo o posiciones similares, relacionado con el mercado de Calidad y uso de las NORMAS ISO.

Competencias:

- Orientación a Resultados
- Planificación estratégica
- Liderazgo
- Comunicación Efectiva

Perfil Consultor de Calidad

1. Descripción del Puesto:

Asesorar, capacitar, coordinar y gestionar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de las empresas que soliciten este tipo de asesoría en Calidad. Verificar por el adecuado cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para este efecto.

2. Descripción Funcional:

- Manejo e implementación de NORMAS ISO 9001:2015
- Analizar la empresa y su entorno
- Colabora con la definición de las Normas de calidad internas las concreta en procesos según el rubro del cliente.
- Determinar los procedimientos a seguir y confecciona y actualiza el Sistema de Gestión.
- Redactar informes sobres los resultados de las visitas.

- Define los estándares de calidad de los diferentes procesos, productos o servicios de los clientes.
- Analiza los puestos de trabajo.
- Aplica las técnicas necesarias para garantizar el cumplimiento y alcance de los resultados del SGC.
- Lleva a cabo el diseño y aplicación del SGC y el mantenimiento del mismo.
- Analizar los procesos de las empresas para aplicar mejoras.

3. Perfil:

Formación Académica:

- Graduado Ingeniero Industrial
- Preferente con Maestría en Calidad

Experiencia Previa:

De 3 a 5 años de experiencia en el cargo o posiciones similares, relacionado con el mercado de Calidad y uso de las NORMAS ISO 9001:2015.

Competencias:

- Orientación a Resultados
- Planificación estratégica
- Comunicación Efectiva
- Capacidad para hallar soluciones
- Aptitudes de gestionar tiempos
- Mantener información confidencial

Perfil Consultor de Ambiente

1. Descripción del Puesto:

Asesorar, capacitar, coordinar y gestionar el Sistema de Gestión Ambiental de las empresas que soliciten este tipo de asesoría en Ambiente. Resolver problemas derivados de la aplicación legislativa en materia de medio ambiente que puede tener una empresa.

2. Descripción Funcional:

- Asesorar sobre temas de legislación ambiental
- Manejo e implementación de NORMAS ISO 14001:2015
- Analizar la empresa y su entorno
- Seguimiento y control de todas las actividades ambientales de una empresa.
- Determinar los procedimientos a seguir y confecciona y actualiza el Sistema de Gestión.
- Analiza los puestos de trabajo desde un punto de vista ambiental
- Redactar informes sobre los resultados de las visitas.
- Elabora y pone en marcha planes de gestión ambiental en la empresa
- Establece planes de emergencia
- Aplica las técnicas necesarias para garantizar el cumplimiento y alcance de los resultados del SGC.
- Lleva a cabo el diseño y aplicación del SGC y el mantenimiento del mismo.

3. Perfil:

Formación Académica:

- Graduado Ingeniero Ambiental
- Preferente con Maestría en Calidad y Ambiente

Experiencia Previa:

De 3 a 5 años de experiencia en el cargo o posiciones similares, relacionado con el mercado de Ambiental y uso de las NORMAS ISO 14001:2015.

Competencias:

- Orientación a Resultados
- Seguimiento y control

- Comunicación Efectiva
- Aptitudes de gestionar tiempos
- Mantener información confidencial

Perfil Consultor de Seguridad y Salud en el Trabajo

1. Descripción del Puesto:

Asesorar, capacitar y desarrollar estrategias para prevenir, proteger y atender los empleados de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrir como consecuencia del trabajo, buscando su bienestar físico, mental y psicológico por medio de la Implementación de una Sistema de Gestión en Salud y Seguridad en el Trabajo basado en las Normas 45001:2018

2. Descripción Funcional:

- Asesorar sobre temas de Salud, Seguridad en el trabajo
- Manejo e implementación de NORMAS ISO 45001:2018
- Identifica los puntos fuertes y débiles de la empresa en materia de seguridad.
- Inspecciona los sistemas de seguridad ya existentes.
- Evalúa los sistemas que ya están instalados para valorar si son adecuados a las necesidades actuales de la empresa
- Determinar los procedimientos a seguir y confecciona y actualiza el Sistema de Gestión.
- Analiza los puestos de trabajo desde un punto de vista de Seguridad
- Asesora en la definición de la política de seguridad de la empresa.
- Redactar informes sobre los resultados de las visitas.
- Implementar, gestionar y evaluar el Sistema de Gestión en Salud y Seguridad en el Trabajo.
- Aplica las técnicas necesarias para garantizar el cumplimiento y alcance de los resultados del Sistema de Gestión.

3. Perfil:

Formación Académica:

- Graduado Ingeniero Industrial
- Preferente con Maestría en Calidad

Experiencia Previa:

De 3 a 5 años de experiencia en el cargo o posiciones similares, relacionado con el mercado de Calidad, e implementación de Normas OHSAS 18001 (que estará en período de transición hasta el año 2021) y conocimiento y certificación en la NORMA ISO 45001:2018 de preferencia.

Nota: La norma ISO 45001 versión 2018 ya puede ser implantada en una organización, aunque existe un periodo de transición de 3 años especialmente relevante para aquellas organizaciones que tengan un certificado vigente bajo OHSAS 18001.

Competencias:

- Certificación en
- Orientación a Resultados
- Seguimiento y control
- Comunicación Efectiva
- Aptitudes de gestionar tiempos
- Mantener información confidencial

Perfil Contador General

1. Descripción del Puesto:

Responsable de la presentación de la información financiera de la empresa para la adecuada toma de decisiones y cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones fiscales de las cuales sea sujeto.

2. Descripción Funcional

- Realizar y controlar la labor presupuestaria y de costos.
- Coordinar, analizar e interpretar la información
- Toma de decisiones adecuadas en las diferentes áreas que se requiere su utilización, pagos, asuntos fiscales, nuevos clientes, dictamen fiscal, auditorias, etc.
- Determinación y declaraciones de impuestos.
- Registrar de manera cronológica, ordenada y disciplinada todas y cada una de las operaciones y transacciones económicas que lleva a cabo la empresa
- Manejo de mejora continua minimizando los costos y generar valor a la compañía

3. Perfil:

Formación Académica:

- Graduado Licenciado en Contaduría Pública
- Preferente con Maestría en Finanzas

Experiencia Previa:

De 3 a 5 años de experiencia en el cargo o posiciones similares.

Competencias:

- Orientación a Resultados
- Trabajo bajo Presión
- Liderazgo
- Comunicación Efectiva
- Resolución de Problemas

Perfil Oficial de Atención al Cliente

1. Descripción del Puesto:

Un representante de atención al cliente es la persona que se encarga de proporcionar a los usuarios información y soporte con relación a los servicios de la empresa. Por lo regular, la gestión de servicio al cliente se realiza vía telefónica, pero también el proceso se puede gestionar por correo electrónico, redes sociales, portales de internet o de manera personal, en la tienda o punto de servicio al cliente.

2. Descripción Funcional:

- Facilidad de comunicación
- Manejo óptimo de las relaciones interpersonales
- Entusiasmo y cordialidad
- Excelente dicción, modulación y presencia
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Manejo de campañas telefónicas
- Realización de encuestas telefónicas y/o en cara a cara
- Manejo de reclamos/quejas
- Seguimiento a los casos de reclamos
- Respuestas a las quejas de los clientes
- Preparación de reporte semanal de gestión

3. Perfil:

Formación Académica:

Pasante de la carrera de Mercadotecnia Administración de Empresas

Experiencia Previa:

De 1 año de experiencia en el cargo o posiciones similares.

Competencias:

- Orientación a Resultados
- Trabajo bajo Presión

- Comunicación Efectiva
- Resolución de Problemas
- Confidencialidad

4.5.4 Planilla de empleados

Para el establecimiento de los costos del personal necesario para el funcionamiento de la empresa se establecen con base a ley y según el nivel jerárquico que ocupa el empleado considerando el costo de la vida y desempeño esperado con el respectivo cumplimiento de expectativas.

Tabla 19. Sueldos y Salarios

Puesto	Cantidad	Salario Ordinario	Mensual	Anual
Gerente General	1	L 30,000.00	L 30,000.00	L 360,000.00
Contador	1	L 14,000.00	L 14,000.00	L 168,000.00
Oficial de Atención al Cliente	1	L 9,000.00	L 9,000.00	L 108,000.00
Totales		L 53,000.00	L 53,000.00	L 636,000.00

Tabla 20. Sueldos y Salarios más gastos patronales

Puesto	Cantidad	Salario Ordinario	Mensual	Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Salario Base con 13 y 14 mes	IHSS (3.5%)	RAP (1.5%)	Mensual	Anual
Gerente General	1	L 30,000.00	L 30,000.00	L 360,000.00	L 30,000.00	L 30,000.00	L 420,000.00	L 1,050.00	L 450.00	L 1,500.00	L 18,000.00
Contador	1	L 14,000.00	L 14,000.00	L 168,000.00	L 14,000.00	L 14,000.00	L 196,000.00	L 490.00	L 210.00	L 700.00	L 8,400.00
Oficial de Atención al Cliente	1	L 9,000.00	L 9,000.00	L 108,000.00	L 9,000.00	L 9,000.00	L 126,000.00	L 315.00	L 135.00	L 450.00	L 5,400.00
Totales		L 53,000.00	L 53,000.00	L 636,000.00	L 53,000.00	L 53,000.00	L 742,000.00	L 1,855.00	L 795.00	L 2,650.00	L 31,800.00

Tabla 21. Proyección de Sueldos Anuales

Puesto	Cantidad	Anual	2018	2019	2020	2021	2022
			5%	5%	5%	5%	5%
Gerente General	1	L 360,000.00	L 378,000.00	L 396,900.00	L 416,745.00	L 437,582.25	L 459,461.36
Contador	1	L 168,000.00	L 176,400.00	L 185,220.00	L 194,481.00	L 204,205.05	L 214,415.30
Oficial de Atención al Cliente	1	L 108,000.00	L 113,400.00	L 119,070.00	L 125,023.50	L 131,274.68	L 137,838.41
Totales		L 636,000.00	L 667,800.00	L 701,190.00	L 736,249.50	L 773,061.98	L 811,715.07

Tabla 22. Proyección de Obligaciones Patronales

Puesto	Cantidad	Anual	2018	2019	2020	2021	2022
			5%	5%	5%	5%	5%
Gerente General	1	L 18,000.00	L 18,900.00	L 19,845.00	L 20,837.25	L 21,879.11	L 22,973.07
Contador	1	L 8,400.00	L 8,820.00	L 9,261.00	L 9,724.05	L 10,210.25	L 10,720.77
Oficial de Atención al Cliente	1	L 5,400.00	L 5,670.00	L 5,953.50	L 6,251.18	L 6,563.73	L 6,891.92
Totales		L 31,800.00	L 33,390.00	L 35,059.50	L 36,812.48	L 38,653.10	L 40,585.75

Tabla 23. Proyección para el pago de Honorarios por Proyecto

Proyección para el pago de Honorarios de Consultores por Proyecto

	2018	2019	2020	2021	2022
Honorarios de Consultores por proyecto	\$23,760	\$31,680	\$39,600	\$47,520	\$55,440
Valor en moneda local	L 582,531.05	L 776,708.06	L 970,885.08	L 1165,062.10	L 1359,239.11

Tabla 24. Proyección de costo por Proyecto y Pago de Honorarios del Consultor

Etapa de la consultoría	Actividades de la Consultoría	Duración (días)	Duración (horas)	Costo x hora	Costo Total en dólares	Costo Total en Lempiras	Honorarios para consultor (\$)	Honorarios para consultor (L)
Iniciación	a. Primeros contactos con el cliente b. Diagnóstico preliminar c. Planear el cometido d. Propuesta de tareas e. Contrato	2	16	\$150	\$2,400	L 58,841.52	\$720	L 17,652.46
Diagnóstico	a. Descubrir los hechos b. Análisis y síntesis c. Examen detallado del problema	2	16	\$150	\$2,400	L 58,841.52	\$720	L 17,652.46
Planificación de medidas (Plan de Acción)	a. Elaborar soluciones b. Evaluar opciones c. Propuesta al cliente d. Planear la aplicación de medidas	2	16	\$150	\$2,400	L 58,841.52	\$720	L 17,652.46
Aplicación (Implementación)	a. Contribuir a la aplicación b. Propuesta de ajustes c. Capacitación	3	24	\$150	\$3,600	L 88,262.28	\$1,080	L 26,478.68
Terminación	a. Evaluación b. Informe final c. Establecer compromisos d. Planes de seguimiento e. Retirada	2	16	\$150	\$2,400	L 58,841.52	\$720	L 17,652.46
Totales		11	88	\$750	\$13,200	L 323,628.36	\$3,960	L 97,088.51

4.6 Estudio Legal

4.6.1 Legislación relacionada con el aspecto comercial

La Empresa de Servicios de Consultorías de Tegucigalpa se establece como una sociedad de responsabilidad limitada de capital variable, cumpliendo con requisitos mínimos establecidos en el Código de Comercio. Para la constitución se establece un gasto de L 35,000.00 el cual incluye honorarios profesionales, permiso de operaciones, pago de tasas para inscripciones según lo estipulado en el Código de Comercio, licencia ambiental y otros.

a. Marco Legal para la Constitución de una empresa

La creación de una empresa en Honduras requiere de la realización de una serie de trámites, así como el cumplimiento de requisitos para poder obtener los debidos permisos de operación, obtención de licencias y el cumplimiento de todo un marco legal que le permitan operar responsablemente.

- a) Notario Público. Obtención de la Escritura Pública. La Escritura Pública es un instrumento o documento público y legal que contiene: los nombres de las personas que conforman la organización; el nombre o razón social de la organización y de qué tipo es; el capital inicial; su duración; su naturaleza y objeto.

Requisitos

Entregar al notario público los siguientes datos y documentos:

1. El nombre o la razón social del comerciante o la sociedad.
2. Descripción de la actividad a la que se dedicará la empresa.
3. Domicilio o dirección de la empresa.
4. Capital inicial, que dependerá de la personalidad jurídica a adoptar.
5. Fotocopia de los documentos personales de los socios: Tarjeta de identidad, Registro Tributario Nacional (RTN) y Solvencia Municipal.

Con estos datos y documentos, el notario público elabora la escritura de constitución. Para ello deberá adquirir timbres fiscales según el monto de la inversión y, después, publicar el aviso de declaración de comerciante individual o sociedad en el Diario Oficial La Gaceta, o en uno de los diarios de mayor circulación en la localidad.

b) Inscripción en el Registro Mercantil

Toda empresa constituida con base en el código del Comercio deberá registrar su escritura de constitución en el registro Mercantil. En el departamento de Francisco Morazán, este trámite se realiza en la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa CCIT.

Requisitos

Para registrar comerciantes individuales:

1. Original y copia de la escritura de constitución.
2. Recibo de pago de derechos registrales, original y copia.
3. Copia de la publicación de la constitución en el diario oficial La Gaceta o en cualquier diario de circulación nacional.

c) Solicitud del Registro Tributario Nacional (RTN)

El Registro Tributario Nacional es el mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a las personas naturales o jurídicas que tienen obligaciones ante el Servicio de Administración de Rentas (SAR).

Para obtener el RTN de un comerciante individual:

1. Formulario de inscripción (Forma DEI 410), debidamente completado. Este formulario se obtiene gratuitamente en las ventanillas de atención al público del SAR.
2. Fotocopia de tarjeta de identidad.
3. Fotocopia de la escritura de constitución como comerciante individual.
4. Acreditación del domicilio con una factura o recibo de la ENEE, HONDUTEL, SANAA u otro servicio público.

d) Registro en la Cámara de Comercio

De acuerdo con el artículo 384 del Código de Comercio, es obligatorio que todo comerciante y/o sociedad mercantil se registre en la Cámara de Comercio e Industria correspondiente al municipio en el cual funcionará la nueva empresa.

e) Permiso de Operación

Este documento lo extiende la municipalidad para garantizar que la empresa funciona conforme a las leyes municipales.

Los costos por permisos de operación en la Alcaldía Municipal del Distrito Central se cobran sobre la base de:

- Monto de declaración o proyecto de volumen de ventas del año.
- La actividad económica.

Requisitos para abrir un negocio:

1. Llenar el formulario único, o la Forma 05 cuando se presente más de un negocio (Es una Declaración Jurada de las ventas que espera realizar en el año de operación, de enero a diciembre)
2. Constancia de dónde se ubica el negocio. Se adjunta el croquis del local y su respectiva clave catastral.
3. Fotocopia de tarjeta de identidad del representante legal, en caso de ser hondureño.
4. Fotocopia del pasaporte o carné de residencia, si es extranjero.
5. Fotocopia de Solvencia Municipal vigente del dueño o del representante legal del negocio.
6. Fotocopia de la escritura de constitución de comerciante individual o de sociedad con el sello de la Cámara de Comercio y el RTN.
7. Recibo de pago del Impuesto de Bienes Inmuebles del local donde operará la empresa, si es propio. Si es alquilado, presentar el contrato de arrendamiento del local donde funcionará la empresa, con su número de clave catastral.
8. El permiso de operación se renueva en enero de cada año.

f) Autorización de Libros Contables

La Secretaría Municipal autoriza los libros contables, por lo que para realizar este trámite deberá presentarse en la oficina de la Secretaría Municipal; en el caso de Tegucigalpa, está ubicada en el Plantel de la AMDC de la Colonia 21 de octubre y solicitar los requisitos respectivos a esta dependencia.

4.6.2 Legislación relacionada con el servicio

- I. Ley del Sistema Nacional de la Calidad

Es el Organismo Hondureño de Acreditación (OHA), de carácter gubernamental, creado en la Ley del Sistema Nacional de la Calidad, emitida el día 8 de julio del 2011 en el diario oficial La Gaceta, bajo Decreto No. 29-2011, posteriormente en el año 2017 el OHA como órgano del Sistema Nacional de Calidad pasa a ser parte de la Secretaria de Desarrollo Económico (SDE), según lo establecido en el Decreto Ejecutivo del Consejo de Ministros PCM 042-2017.

El OHA es el ente encargado y responsable de dirigir en el País las actividades de evaluación y acreditación voluntaria hacia el fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad, en coordinación con las estrategias del gobierno, el desarrollo del sector privado y los intereses del consumidor, englobado en el marco de normas internacionales.

El OHA de acuerdo a la legislación hondureña, es el Organismo Nacional encargado de la evaluación y acreditación voluntarias a los diferentes Organismos de Evaluación de la Conformidad (OEC).

II. Aspectos Laborales

a) Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)

Deben inscribirse en el IHSS todas las personas o empresas legalmente constituidas, que cuenten con permiso de operación. Para que los empleados estén cubiertos por el IHSS, hay que pagar mensualmente el 10.5% de los salarios, que se distribuye así: el 3.5% se le deduce al trabajador, y el 7% lo paga el patrono.

Tanto los trabajadores como la empresa deberán llenar la hoja de afiliación al IHSS. Esto habrá que presentarlo dentro de los cinco días de inicio de operación de la empresa, junto con los demás documentos:

1. Fotocopia de la escritura de constitución de la empresa.
2. Fotocopia de la tarjeta de identidad del patrono o el gerente general.
3. Lista de trabajadores, indicando para cada cual: nombres y apellidos completos, fecha de inicio de labores, puesto que desempeña, salario que devenga mensualmente, número de afiliación al IHSS, si lo tuviera, y fotocopia de la tarjeta de identidad.

b) Otras obligaciones laborales

Los patronos también están obligados a:

- Conceder vacaciones remuneradas a los trabajadores después de cada año de trabajo continuo, de conformidad con lo establecido en el Capítulo III del Título IV del Código del Trabajo.
- Los comerciantes deberán llevar un libro de inscripción de empleados con todos sus datos. Para más detalles, ver lo que establecen los artículos 310 y 312 del Código del Trabajo.
- Pagar a cada trabajador el décimo tercer mes de salario en concepto de aguinaldo. Este pago debe hacerse en diciembre (Decreto Legislativo 112-82, del 28 de octubre de 1982).
- Pagar a cada trabajador el décimo cuarto mes de salario en concepto de compensación social. Este pago debe hacerse en el mes de junio (Decreto Legislativo N° 135-94, del 30 de junio de 1995).

4.7.3 Impuestos

a. Impuesto Sobre la Renta

El impuesto sobre la renta descrito en el artículo 22 de la Ley de dicho impuesto, considerándose una tasa de un 25% sobre la renta neta gravable que es la utilidad neta el período más los gastos no deducibles, menos los ingresos no gravables.

b. Aportación Solidaria

Mediante Artículo No. 15 del Decreto No. 278-2013 publicado en el Diario Oficial La Gaceta con fecha 30 de diciembre de 2013 se reformó el Artículo No. 22 de la Ley de Equidad Tributaria, contenida en el Decreto No. 51-2003 del 3 de abril de 2003 y sus reformas, el que en adelante debe leerse así:

c. Impuesto sobre venta

De acuerdo con el Decreto No. 278-2013 publicado en el diario oficial La Gaceta con fecha 30 de diciembre de 2013, en el capítulo VI, se reformó el artículo No. 6 de la Ley de Impuesto Sobre Ventas, modificando la tasa general, aumentándola al 15%; quedando gravado de esta forma el valor del producto y servicio que se prestará.

4.7 Estudio financiero

Tabla 25. Supuesto Financiero

Supuestos	Valor	%	Observaciones
Variables de Mercado			
Financiamiento Externo	L 400,000.00	100%	Tasa de interés 15% en Banco Promerica
Plazo	5 años		
Horizonte de evaluación	5 años		
Tasa de rendimiento de capital	18%		
Crecimiento de ventas (ajuste de precios 6%, Banco Mundial 2016)			6%
Tasa de inflación 4.73%			4.73%
Crecimiento de los gastos (según inflación)			4.73%
Tasa de incremento de sueldos (4.73% inflación)			9%
Tasa de impuesto sobre la renta			25%
Tasa de aportación solidaria temporal			5%
Inversión			
Mobiliario y equipo	L 197,794.00		5 años de depreciación financiado por préstamo
Valor Residual		1%	Costo histórico
Gastos de organización		5	Años de amortización
Método de depreciación			Línea Recta
Ingresos			
Ingresos por servicios	Precio Mensual	%	
Precio de Servicios de Consultoría por Proyecto	L 323,628.36	10%	Equivalente a \$13,200.00

Tabla 26. Supuesto de Gastos

Supuestos de Gastos	Vida Útil	Valor	%	Observaciones
Gerente General	1	L 25,000.00	25000	Pago mensual
Contador	1	L 14,000.00	14000	Pago mensual
Oficial de Atención al Cliente	1	L 9,000.00	9000	Pago mensual
Sueldos al año			14	12 salarios más aguinaldo y décimo cuarto
Aguinaldo y décimo cuarto mes			1	Mes de sueldo
Aportación IHSS			8.70%	Techo máximo
Aportación RAP			1.50%	
Prestaciones laborales (Cesantía)			1	1 sueldo de cesantía por año laborado
Aumento de sueldos anual			10%	

4.7.1 Plan de inversión

Para dar inicio al proyecto de factibilidad, se requiere de un capital inicial que puede ser por fuente propia de los inversionistas o mediante financiamiento externo, por lo que se realizó una investigación de los costos iniciales de llevar a cabo el proyecto, incluyendo costos pre operativos, gastos de constitución, costo de mobiliario y equipo, local y otros.

No se cuenta con capital de trabajo, ya que la inversión inicial del proyecto será por medio del financiamiento externo. La administración del capital de trabajo involucra las cuentas del activo de corto plazo tales como el efectivo, inventario y cuentas por cobrar, así como pasivos de corto plazo como las cuentas por pagar. No se manejarán cuentas por cobrar debido a que la venta se realiza y se cobra en el instante.

El proyecto se hace bajo el supuesto de negocio en marcha, el horizonte de 5 años se hace únicamente para efectos de evaluación del proyecto y no como finalización del mismo, no se considera la recuperación del capital de trabajo en el último año.

Tabla 27. Plan de Inversión: Propiedad, Planta y Equipo

Descripción	Precio Unitario	Cantidad	Total Compra
Computadora Escritorio	L 21,000.00	1	L 21,000.00
Computadora Portátil	L 17,995.00	4	L 71,980.00
Data show	L 13,595.00	1	L 13,595.00
Teléfono	L 997.00	1	L 997.00
Escritorio de Oficina	L 6,000.00	5	L 30,000.00
Sillas Ejecutivas	L 2,800.00	11	L 30,800.00
Mesa de Junta	L 5,000.00	1	L 5,000.00
Impresora	L 9,995.00	1	L 9,995.00
Archivo	L 6,000.00	1	L 6,000.00
Oasis	L 3,000.00	1	L 3,000.00
Microondas	L 2,500.00	1	L 2,500.00
Mesa Plegable	L 427.00	1	L 427.00
Sillas Plegables	L 500.00	5	L 2,500.00
Totales	L 89,809.00	34	L 197,794.00

Tabla 28. Gastos Operativos

Inversión requerida	Total
Total Mobiliario y equipo	L 197,794.00
Material de aseo	L 1,500.00
Gastos Diferidos	L 35,000.00
Sueldos y Salarios	L 53,000.00
Renta de Local	L 21,960.00
Publicidad	L 45,600.00
Servicios Públicos	L 3,500.00
Útiles de Oficina	L 800.00
Papelería	L 500.00
Totales	359,654.00

4.7.2 Tasa de rendimiento esperada

El interés es la manifestación del valor del dinero en el tiempo. Desde una perspectiva de cálculo, el interés es la diferencia entre una cantidad final de dinero y la cantidad original. Si la diferencia es nula o negativa, no hay interés.

$$K^{\wedge} = krf + (km - krf) b$$

Ecuación 2. Cálculo de la Tasa de rendimiento

En donde:

K[^] = Tasa esperada de rendimiento

krf = Tasa libre de riesgo (Bonos del BCH, igual a 7.20%), se consideró un aumento de 3% para el cálculo.

km = Tasa de mercado, se consideró un 14%

b (Beta) = Riesgo de mercado, se consideró un b de 2, que corresponde al doble de riesgo de mercado

$$K = 10.20 + (14 - 10.20)2 \quad K = 18\%$$

4.7.3 Presupuesto de ingresos

Tabla 29. Proyección de Demanda

	6.33%	6.33%	6.33%	6.33%	6.33%
Demanda	2018	2019	2020	2021	2022
Empresas interesadas en servicios de	50	53.2	56.5	60.1	63.9
Total	63.89	66.91	70.07	73.39	76.86
Consultorías al mes	3	3.19	3.39	3.61	3.83
Total	3.00	3.19	3.39	3.61	3.83

4.7.3.1 Análisis de precios

El instrumento nos permite conocer los puntos más bajos y altos en los cuales los clientes estarían dispuestos a pagar por cada consultoría, dichas preferencias se realizaron considerando la moda el precio más considerado en la encuesta.

Tabla 30. Análisis de Precio

Disposición para pagar por el servicio de consultoría	Empresas	Porcentaje	Promedio del precio	Precio x cantidad de empresas
Entre \$5,000.00 - \$8,000	35	64%	\$ 6,500.00	\$ 227,500.00
Entre \$10,000.00 - \$14,000	15	27%	\$ 12,000.00	\$ 180,000.00
Entre \$15,000.00 - \$18,000	5	9%	\$ 16,500.00	\$ 82,500.00
			Precio x consulto	\$ 8,909.09

4.7.3.2 Proyección de precios

A continuación, se presenta la proyección de los precios para los próximos 5 años en los cuales se evaluará el proyecto, considerando los porcentajes de aumento de la población y el porcentaje de inflación, los cuales son de 1.6% y 4.73% respectivamente.

Tabla 31. Proyección de Demanda

No. De horas promedio por proyecto	Valor hora consultoría (\$)	Incrementos del 20% al año				
		Valor por proyecto año 1	Valor por proyecto año 2	Valor por proyecto año 3	Valor por proyecto año 4	Valor por proyecto año 5
768	\$ 150.00	\$ 115,200.00	\$ 138,240.00	\$ 165,888.00	\$ 199,065.60	\$ 238,878.72
Valor en moneda local	L 3,671.13	L 2824,392.96	L 3389,271.55	L 4067,125.86	L 4880,551.03	L 5856,661.24

4.7.4 Presupuesto gastos operativos del proyecto

El presupuesto de gastos operativos del proyecto está compuesto por los Sueldos del personal y los beneficios del mismo como ser Instituto Hondureño de Seguridad Social y Régimen de Aportaciones Privadas, los servicios públicos e internet, gastos por papelería y útiles, suministros, alquiler de local, gastos de publicidad, depreciaciones y amortizaciones y demás relacionados con la puesta en marcha de la empresa de consultoras.

Las amortizaciones de los gastos de Instalación y Constitución se harán en un período de tres años, las depreciaciones se realizarán basadas en una vida útil de cinco años para el mobiliario y equipo de oficina, utilizando el método de línea recta.

Para la proyección de los gastos se considera una proyección promedio estimada de la tasa de inflación estimada para los próximos cinco años, tomando como base datos estadísticos de la inflación de años anteriores, utilizando el método de regresión lineal para la proyección de años posteriores.

A continuación, se detallan los gastos operativos y administrativos de la empresa para los próximos cinco años en la siguiente tabla:

Tabla 32. Gastos Operativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DETALLE DE CUENTAS	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldos y salarios	L 636,000.00	L 667,800.00	L 701,190.00	L 736,249.50	L 773,061.98
IHSS	L 22,260.00	L 24,486.00	L 26,934.60	L 29,628.06	L 32,590.87
RAP	L 9,540.00	L 10,494.00	L 11,543.40	L 12,697.74	L 13,967.51
Honorarios de Consultores por Proyecto	L 582,531.05	L 776,708.06	L 970,885.08	L 1165,062.10	L 1359,239.11
Alquiler	L 21,960.00	L 22,998.71	L 24,086.55	L 25,225.84	L 26,419.02
Publicidad	L 45,600.00	L 47,880.00	L 50,274.00	L 52,787.70	L 55,427.09
Servicios Públicos	L 3,500.00	L 3,665.55	L 3,838.93	L 4,020.51	L 4,210.68
Internet	L 800.00	L 837.84	L 877.47	L 918.97	L 962.44
Papelería y útiles	L 1,300.00	L 1,361.49	L 1,425.89	L 1,493.33	L 1,563.97
Depreciación	L 39,558.80	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21
Amortización	L 7,000.00	L 7,000.00	L 7,000.00	L 7,000.00	L 7,000.00
Provisión por prestaciones	L 31,800.00	L 33,390.00	L 35,059.50	L 36,812.48	L 38,653.10
Gastos Operativos Totales	L 1401,849.85	L 1635,784.86	L 1872,278.63	L 2111,059.44	L 2352,258.98

4.7.5 Depreciaciones y amortizaciones

La regulación de Honduras determina que la propiedad, planta y equipo puede reconocerse como un activo al momento de su adquisición y posteriormente reconocer un gasto a medida se utiliza o consume su capacidad, llamando a este consumo depreciación. Adicional a los gastos por depreciación también existen gastos que pueden ser consumidos a un plazo mayor a un año, es por ello que existe la figura de amortización.

4.7.5.1. Depreciaciones

Para las depreciaciones se consideró todo el equipo y mobiliario cuya vida útil sea más de un año es decir que su uso se estima que se realizará por más de un año, caso contrario se considera gasto del período en cuestión. Para cada rubro de activos se incluye la descripción, costo, cantidad de unidades requeridas y vida útil.

$$Vida\ util = Costo - Valor\ Residual / 5\ años$$

Ecuación 2 Cálculo de la depreciación

Tabla 33. Propiedad, Planta y Equipo

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	INVERSIÓN		VALOR		DEPRECIACIÓN
		Inicial	Útil	Residual	A depreciar	Anual
Computadora Escritorio	1	L 21,000.00	5	L 210.00	L 20,790.00	L 4,158.00
Computadora Portátil	4	L 71,980.00	5	L 719.80	L 71,260.20	L 14,252.04
Data show	1	L 13,595.00	5	L 135.95	L 13,459.05	L 2,691.81
Teléfono	1	L 997.00	5	L 9.97	L 987.03	L 197.41
Escritorio de Oficina	5	L 30,000.00	5	L 300.00	L 29,700.00	L 5,940.00
Sillas Ejecutivas	11	L 30,800.00	5	L 308.00	L 30,492.00	L 6,098.40
Mesa de Junta	1	L 5,000.00	5	L 50.00	L 4,950.00	L 990.00
Impresora	1	L 9,995.00	5	L 99.95	L 9,895.05	L 1,979.01
Archivo	1	L 6,000.00	5	L 60.00	L 5,940.00	L 1,188.00
Oasis	1	L 3,000.00	5	L 30.00	L 2,970.00	L 594.00
Microondas	1	L 2,500.00	5	L 25.00	L 2,475.00	L 495.00
Mesa Plegable	1	L 427.00	5	L 4.27	L 422.73	L 84.55
Sillas Plegables	5	L 2,500.00	5	L 25.00	L 2,475.00	L 495.00
Total		L 197,794.00				L 39,163.21

El cálculo se realizó por el método de línea recta, el equipo utilizado directamente en la prestación de servicio y en la administración es considerado como parte de la propiedad planta y equipo, cuya vida útil es a 5 años y valor residual del 1%.

4.7.5.2. Amortizaciones

El patrimonio que generaría amortización son los gastos de constitución con una vida útil de 5 años. Esto gastos de constitución son por un valor de L 35,000.00, incluyen costos por permiso de operación, registro de marca, registro sanitario, licencia ambiental, registro en la cámara de comercio, tramitación de Registro Tributario Nacional (RTN).

Tabla 34. Amortización

		Inversión		Tiempo	Amortización
		Inicial		Amortización	Anual
Gastos de Constitución	1	L 35,000.00		5	L 7,000.00
Total					L 7,000.00

4.7.6 Amortización de financiamiento

El proyecto se estima en una inversión inicial de (treientos cincuenta y nueve mil seiscientos cincuenta y cuatro con 00/00) L 359,654.00 de los cuales serán financiados a través de un préstamo personal al Inversionista con Banco Promerica de un monto de (cuatrocientos mil con 00/00) Lps. 400,000.00 a un plazo de 5 años. Se toma en cuenta que una vez que el negocio tenga 2 años de antigüedad, si es necesario, se recurrirá a un financiamiento adicional como PYME.

Tabla 35. Datos del Préstamo

Datos	
Monto del Préstamo	L 400,000.00
Tasa de Interés	15.00%
Tiempo Original	5
Período de capitalización	12
Tiempo Convertido	60

Tabla 36. Amortización del Préstamo

Períodos	Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Final
0					L 400,000.00
1	L 400,000.00	L 56,114.63	L 58,077.03	L 114,191.66	L 341,922.97
2	L 341,922.97	L 46,778.49	L 67,413.18	L 114,191.66	L 274,509.79
3	L 274,509.79	L 35,941.51	L 78,250.15	L 114,191.66	L 196,259.64
4	L 196,259.64	L 23,362.45	L 90,829.22	L 114,191.66	L 105,430.42
5	L 105,430.42	L 8,761.24	L 105,430.42	L 114,191.66	L -

4.7.7 Estados de resultados

D&S Consultorías, generará ingresos y gastos en cada año de operación y al final de cada año se debe elaborar el estado de resultado que permite la evaluación del mismo, si se generaron muchos o pocos gastos y/o las utilidades o pérdidas que se derivaron de la gestión.

Tabla 37. Estado de Resultado Acumulado

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO ANUAL DEL AÑO 1 AL AÑO 5

Expresado en Lempiras

INGRESOS TOTALES	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
	L 2824,392.96	L 3389,271.55	L 4067,125.86	L 4880,551.03	L 5856,661.24
Gastos Operativos					
Sueldos y salarios	L 636,000.00	L 667,800.00	L 701,190.00	L 736,249.50	L 773,061.98
IHSS	L 22,260.00	L 24,486.00	L 26,934.60	L 29,628.06	L 32,590.87
RAP	L 9,540.00	L 10,494.00	L 11,543.40	L 12,697.74	L 13,967.51
Honorarios de Consultores por Proyecto	L 582,531.05	L 776,708.06	L 970,885.08	L 1165,062.10	L 1359,239.11
Alquiler	L 263,520.00	L 275,984.50	L 289,038.56	L 302,710.09	L 317,028.27
Publicidad	L 45,600.00	L 47,880.00	L 50,274.00	L 52,787.70	L 55,427.09
Servicios Públicos	L 42,000.00	L 43,986.60	L 46,067.17	L 48,246.14	L 50,528.19
Internet	L 9,600.00	L 10,054.08	L 10,529.64	L 11,027.69	L 11,549.30
Papelería y útiles	L 15,600.00	L 16,337.88	L 17,110.66	L 17,920.00	L 18,767.61
Depreciación	L 39,558.80	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21
Amortización	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66
Provisión por prestaciones	L 31,800.00	L 33,390.00	L 35,059.50	L 36,812.48	L 38,653.10
Total Gastos Operativos	L 1812,201.51	L 2060,476.00	L 2311,987.48	L 2566,496.36	L 2824,167.90
UTILIDAD OPERATIVA	L 1012,191.45	L 1328,795.56	L 1755,138.38	L 2314,054.67	L 3032,493.34
Intereses	L 56,114.63	L 46,778.49	L 35,941.51	L 23,362.45	L 8,761.24
UAI	L 956,076.82	L 1282,017.07	L 1719,196.86	L 2290,692.22	L 3023,732.10
Impuesto sobre la renta (25%)	L 239,019.20	L 320,504.27	L 429,799.22	L 572,673.06	L 755,933.03
UTILIDAD DEL PERÍODO	L 717,057.61	L 961,512.80	L 1289,397.65	L 1718,019.17	L 2267,799.08
Utilidad Acumulada	L 717,057.61	L 1678,570.41	L 2967,968.06	L 4685,987.23	L 6953,786.31

4.7.8 Balance General Inicial

Tabla 38. Balance General Inicial

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL AÑO 2018

Activos			Pasivos		
Corriente			Pasivos Corriente		
Caja y Bancos	L	40,346.00	Préstamo	L	400,000.00
No corriente			Patrimonio		
Inversión	L	359,654.00		L	-
Total Activos	L	400,000.00	Total pasivo + patrimonio	L	400,000.00

4.7.9 Flujos de efectivo del proyecto

De acuerdo con los resultados operativos y la inversión inicial desde el punto de vista del inversionista, los flujos de efectivo son los siguientes:

Tabla 39. Flujos de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO CONSOLIDADO PROYECTADO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Ingresos		L 2824,392.96	L 3389,271.55	L 4067,125.86	L 4880,551.03	L 5856,661.24
Total Costos Operativos		L 1401,849.85	L 1635,784.86	L 1872,278.63	L 2111,059.44	L 2352,258.98
Utilidad Bruta		L 1422,543.11	L 1753,486.69	L 2194,847.23	L 2769,491.59	L 3504,402.26
Gastos Administrativos						
Alquiler		L 21,960.00	L 22,998.71	L 24,086.55	L 25,225.84	L 26,419.02
Servicios Públicos		L 3,500.00	L 3,665.55	L 3,838.93	L 4,020.51	L 4,210.68
Internet		L 800.00	L 837.84	L 877.47	L 918.97	L 962.44
Sueldos y salarios		L 53,000.00	L 53,000.00	L 53,000.00	L 53,000.00	L 53,000.00
Honorarios de Consultores por Proyecto		L 582,531.05	L 776,708.06	L 970,885.08	L 1165,062.10	L 1359,239.11
Publicidad		L 45,600.00	L 47,880.00	L 50,274.00	L 52,787.70	L 55,427.09
Suministros de Oficina		L 1,300.00	L 1,361.49	L 1,425.89	L 1,493.33	L 1,563.97
Total gastos administrativos		L 708,691.05	L 906,451.65	L 1104,387.92	L 1302,508.46	L 1500,822.31
Otros Gastos						
Interés		L 56,114.63	L 46,778.49	L 35,941.51	L 23,362.45	L 8,761.24
Depreciación Anual de Activos		L 39,558.80	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21
Total Otros Gastos		L 95,673.43	L 85,941.70	L 75,104.73	L 62,525.66	L 47,924.45
Utilidad Antes de Impuesto		L 618,178.63	L 761,093.34	L 1015,354.59	L 1404,457.48	L 1955,655.50
Impuesto Sobre la Renta	L -	L 239,019.20	L 320,504.27	L 429,799.22	L 572,673.06	L 755,933.03
Utilidad Líquida		L 379,159.43	L 440,589.07	L 585,555.38	L 831,784.42	L 1199,722.47
(+) Depreciación		L 39,558.80	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21
(-) Amortización		L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66
(-) Inversión Inicial						
(+) Préstamo	-L 400,000.00					
(+) Valor de Desecho						L 39,558.80
Flujo de Efectivo del Proyecto	-L 400,000.00	L 304,526.56	L 365,560.62	L 510,526.92	L 756,755.97	L 1124,694.02

4.7.10 Análisis Financiero

Para el análisis financiero del proyecto se determinó realizar un análisis vertical y horizontal sobre el estado de resultado, del año 2018 y año 2019. En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado.

Tabla 40. Análisis vertical y horizontal del estado de resultados

			Variación	
	Año 2018	Año 2019	Absoluta	Relativa
INGRESOS POR SERVICIOS	L 2824,392.96	L 3106,832.26	L 282,439.30	10%
GASTOS OPERATIVOS				
Sueldos y Salarios	L 636,000.00	L 699,600.00	L 63,600.00	10%
IHSS	L 22,260.00	L 24,486.00	L 2,226.00	10%
RAP	L 9,540.00	L 10,494.00	L 954.00	10%
Honorarios de Consultores por Proyecto	L 582,531.05	L 640,784.15	L 58,253.10	10%
Alquileres	L 21,960.00	L 24,156.00	L 2,196.00	10%
Publicidad	L 45,600.00	L 50,160.00	L 4,560.00	10%
Servicio Público e Internet	L 4,300.00	L 4,730.00	L 430.00	10%
Papelería y Útiles	L 1,300.00	L 1,430.00	L 130.00	10%
Depreciación	L 39,558.80	L 39,558.80	L -	0%
Amortización	L 7,000.00	L 7,000.00	L -	0%
Provisión por Prestaciones	L 31,800.00	L 34,980.00	L 3,180.00	10%
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	L 1401,849.85	L 1537,378.95	L 135,529.10	
UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERATIVA	L 1422,543.11	L 1569,453.30	L 146,910.19	11%
INTERESES	L 56,114.63	L 46,778.49	L 9,336.15	12%
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTO	L 1366,428.48	L 1522,674.82	L 137,574.05	20%
Impuesto Sobre la Renta (25%)	L 341,607.12	L 380,668.70	L 34,393.51	20%
UTILIDAD DEL PERÍODO	L 1024,821.36	L 1142,006.11	L 103,180.53	

Una de las variaciones que podemos observar en los gastos operativos, el cual consideran los porcentajes de aumento de la población y el porcentaje de inflación, los cuales son de 1.60% y 4.73% respectivamente. Existe una variación en los ingresos por servicios, ya que esto va ligado al crecimiento de los ingresos de acuerdo con la inflación interanual y al porcentaje de crecimiento de la población.

Los primeros suelen ser difíciles para las empresas, según los resultados del estudio se muestran un saldo a favor como utilidad del periodo.

4.7.11 Técnicas de presupuesto de capital

Las técnicas de presupuesto del capital se incluyen para calcular las variables financieras y definir si el proyecto se acepta o no. Estas técnicas se hacen a partir de la información financiera y sus resultados. Si muestran pérdidas en todos los años, esto es una alerta acerca de que el proyecto no es factible.

4.7.11.1 Período de Recuperación

Tabla 41. Período de Recuperación de la Inversión

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Efectivo del Proyecto	-L 400,000.00	L 304,526.56	L 365,560.62	L 510,526.92	L 756,755.97	L 1124,694.02
Flujo de Efectivo Acumulado	-L 400,000.00	-L 95,473.44	L 270,087.18	L 780,614.11	L 1537,370.07	L 2662,064.10

Período Anterior al cambio de signo	2
Valor absoluto del flujo acumulado	L 270,087.18
Flujo de caja en siguiente período	L 510,526.92

VAN	L 1468,751.18
TIR	98%
Período de Recuperación	2.5

4.7.11.2 Valor Presente Neto

Tabla 42. Valor Presente Neto

VAN	L 1468,751.18
Conclusión	Proyecto Rentable

El Valor Actual Neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. La VAN del servicio de consultorías asciende a la cantidad de L. 1, 468,751.18, lo cual indica que el proyecto puede realizarse ya que el valor del VAN es mayor a cero.

4.7.11.3 Tasa Interna de Retorno

Tabla 43. Tasa Interna de Retorno

TIR	98%
Conclusión	Proyecto Rentable

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. El cálculo de la TIR con financiamiento en base a los flujos de caja del proyecto financiado se obtuvo una TIR de 98% lo que indica que la empresa es rentable ya que al compararla con la tasa de rendimiento esperado por inversionista de 15%.

4.7.11.4 Punto de Equilibrio

$$\text{Punto de Equilibrio Global} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Netas}}}$$

Ecuación 3. Cálculo del punto de equilibrio

Tabla 44. Punto de Equilibrio del Primer año 2018

Punto de Equilibrio en Ventas		
Ventas Netas	L	2824,392.96
Costos Variables Totales	L	1401,849.85
Costos Fijos Totales	L	708,691.05
Punto de Equilibrio	L	1407,073.00

Tabla 45. Punto de Equilibrio del Tercer año 2020

Punto de Equilibrio en Ventas		
Ventas Netas	L	4067,125.86
Costos Variables Totales	L	1872,278.63
Costos Fijos Totales	L	1104,387.92
Punto de Equilibrio	L	2046,468.01

Tabla 46. Punto de Equilibrio del Quinto año 2022

Punto de Equilibrio en Ventas		
Ventas Netas	L	5856,661.24
Costos Variables Totales	L	2352,258.98
Costos Fijos Totales	L	1500,822.31
Punto de Equilibrio	L	2508,218.86

El punto de equilibrio para el año 2018 es de L 1,407,073.00, para el año 2020 punto de equilibrio es de 2,046,468.01 y el año 2022 es de L 2,508,218.86.

4.7.12 Análisis de Sensibilidad

El objetivo de un análisis de sensibilidad es de facilitar la toma de decisiones dentro de una empresa, por lo que puede realizarse un análisis de sensibilidad que indicará las variables que más afectan el resultado económico de un proyecto y cuáles son las variables que tienen poca incidencia en el resultado final. Por lo tanto, se elabora un análisis con diferentes escenarios como ser optimistas en los parámetros y escenarios pesimistas.

4.7.12.1 Escenario Optimista

Para el cálculo del escenario optimista se considera un aumento en el ingreso por servicios y gastos de operación del 15%. Al realizar el análisis de sensibilidad optimista para el proyecto financiado es financieramente viable con rendimiento superior.

Tabla 47. Proyección de Ingresos Optimista

		10%		10%		10%		10%			
Demanda		2018		2019		2020		2021		2022	
Ingresos	L	2824,392.96	L	3106,832.26	L	3417,515.48	L	3759,267.03	L	4135,193.73	

Tabla 48. Estado de Resultado Acumulado Optimista

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
INGRESOS TOTALES	L 2824,392.96	L 3106,832.26	L 3417,515.48	L 3759,267.03	L 4135,193.73
GASTOS OPERATIVOS					
Sueldos y Salarios	L 636,000.00	L 667,800.00	L 701,190.00	L 736,249.50	L 773,061.98
Honorarios de Consultores por Proyecto	L 582,531.05	L 776,708.06	L 970,885.08	L 1165,062.10	L 1359,239.11
IHSS	L 22,260.00	L 24,486.00	L 26,934.60	L 29,628.06	L 32,590.87
RAP	L 9,540.00	L 10,494.00	L 11,543.40	L 12,697.74	L 13,967.51
Alquileres	L 263,520.00	L 275,984.50	L 289,038.56	L 302,710.09	L 317,028.27
Publicidad	L 45,600.00	L 47,880.00	L 50,274.00	L 52,787.70	L 55,427.09
Servicios Públicos e Internet	L 42,000.00	L 43,986.60	L 46,067.17	L 48,246.14	L 50,528.19
Internet	L 9,600.00	L 10,054.08	L 10,529.64	L 11,027.69	L 11,549.30
Papelería y Útiles	L 15,600.00	L 16,337.88	L 17,110.66	L 17,920.00	L 18,767.61
Depreciación	L 39,558.80	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21
Amortización	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66
Provisión por Prestaciones	L 31,800.00	L 33,390.00	L 35,059.50	L 36,812.48	L 38,653.10
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	L 1812,201.51	L 2060,476.00	L 2311,987.48	L 2566,496.36	L 2824,167.90
UTILIDAD OPERATIVA	L 1012,191.45	L 1046,356.26	L 1105,528.00	L 1192,770.67	L 1311,025.83
Intereses	L 56,114.63	L 46,778.49	L 35,941.51	L 23,362.45	L 8,761.24
UAI	L 956,076.82	L 999,577.77	L 1069,586.48	L 1169,408.22	L 1302,264.59
Impuesto Sobre la Renta (25%)	L 239,019.20	L 320,504.27	L 429,799.22	L 572,673.06	L 755,933.03
UTILIDAD DEL PERÍODO	L 717,057.61	L 961,512.80	L 1289,397.65	L 1718,019.17	L 2267,799.08
Utilidad Acumulada	L 717,057.61	L 1678,570.41	L 2967,968.06	L 4685,987.23	L 6953,786.31

Tabla 49. Flujos de Efectivo Escenario Optimista

FLUJO DE EFECTIVO CONSOLIDADO PROYECTADO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Ingresos	L 2824,392.96	L 3106,832.26	L 3417,515.48	L 3759,267.03	L 4135,193.73	L 4135,193.73
Total Costos	L 1401,849.85	L 1635,784.86	L 1872,278.63	L 2111,059.44	L 2352,258.98	L 2352,258.98
Utilidad Bruta	L 1422,543.11	L 1471,047.39	L 1545,236.85	L 1648,207.59	L 1782,934.76	L 1782,934.76
Gastos Administrativos						
Alquiler	L 21,960.00	L 22,998.71	L 24,086.55	L 25,225.84	L 26,419.02	L 26,419.02
Servicios Públicos	L 3,500.00	L 3,665.55	L 3,838.93	L 4,020.51	L 4,210.68	L 4,210.68
Internet	L 800.00	L 837.84	L 877.47	L 918.97	L 962.44	L 962.44
Sueldos y salarios	L 636,000.00	L 667,800.00	L 701,190.00	L 736,249.50	L 773,061.98	L 773,061.98
Publicidad	L 45,600.00	L 47,880.00	L 50,274.00	L 52,787.70	L 55,427.09	L 55,427.09
Suministros de Oficina	L 1,300.00	L 1,361.49	L 1,425.89	L 1,493.33	L 1,563.97	L 1,563.97
Total gastos administrativos	L 709,160.00	L 744,543.59	L 781,692.84	L 820,695.86	L 861,645.17	L 861,645.17
Otros Gastos						
Interés	L 56,114.63	L 46,778.49	L 35,941.51	L 23,362.45	L 8,761.24	L 8,761.24
Depreciación Anual de Activos	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21
Total Otros Gastos	L 95,277.84	L 85,941.70	L 75,104.73	L 62,525.66	L 47,924.45	L 47,924.45
Utilidad Antes de Impuesto	L 618,105.27	L 640,562.11	L 688,439.29	L 764,986.07	L 873,365.13	L 873,365.13
Impuesto Sobre la Renta (25%)	L 154,526.32	L 160,140.53	L 172,109.82	L 191,246.52	L 218,341.28	L 218,341.28
Utilidad Líquida	L 463,578.95	L 480,421.58	L 516,329.47	L 573,739.55	L 655,023.85	L 655,023.85
(+) Depreciación	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21
(-) Amortización	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66
(-) Inversión Inicial	L -	L -	L -	L -	L -	L -
(+) Préstamo	-L 400,000.00	L -	L -	L -	L -	L -
(+) Valor de Desecho	L -	L -	L -	L -	L -	L 39,558.80
Flujo de Efectivo del Proyecto	-L 400,000.00	L 388,550.50	L 405,393.13	L 441,301.02	L 498,711.10	L 579,995.39

Tabla 50. Evaluación periodo de recuperación (PR) escenario optimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Efectivo del Proyecto	-L 400,000.00	L 388,550.50	L 405,393.13	L 441,301.02	L 498,711.10	L 579,995.39
Flujo de Efectivo Acumulado	-L 400,000.00	-L 11,449.50	L 393,943.62	L 835,244.64	L 1333,955.74	L 1913,951.13

Período Anterior al cambio de signo	2
Valor absoluto del flujo acumulado	L 393,943.62
Flujo de caja en siguiente período	L 441,301.02

VAN	L 1108,067.93
TIR	100%
Período de Recuperación	2.89

4.7.12.2 Escenario Pesimista

Según el análisis de sensibilidad pesimista el proyecto continúa siendo viable financieramente, ya que no se obtienen valores negativos o de pérdida; se considera únicamente una disminución del 3% en los ingresos obtenidos anualmente.

Tabla 51. Proyección de Ingreso Pesimista

		3%	3%	3%	3%
Demanda	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	L 2824,392.96	L 2909,124.75	L 2996,398.49	L 3086,290.45	L 3178,879.16

Tabla 52. Estado de Resultado Acumulado Pesimista

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
INGRESOS TOTALES	L 2824,392.96	L 2909,124.75	L 2996,398.49	L 3086,290.45	L 3178,879.16
GASTOS OPERATIVOS					
Sueldos y Salarios	L 636,000.00	L 667,800.00	L 701,190.00	L 736,249.50	L 773,061.98
IHSS	L 22,260.00	L 24,486.00	L 26,934.60	L 29,628.06	L 32,590.87
RAP	L 9,540.00	L 10,494.00	L 11,543.40	L 12,697.74	L 13,967.51
Honorarios de Consultores por Proyecto	L 582,531.05	L 776,708.06	L 970,885.08	L 1165,062.10	L 1359,239.11
Alquileres	L 263,520.00	L 275,984.50	L 289,038.56	L 302,710.09	L 317,028.27
Publicidad	L 45,600.00	L 47,880.00	L 50,274.00	L 52,787.70	L 55,427.09
Servicios Públicos e Internet	L 42,000.00	L 43,986.60	L 46,067.17	L 48,246.14	L 50,528.19
Internet	L 9,600.00	L 10,054.08	L 10,529.64	L 11,027.69	L 11,549.30
Papelería y Útiles	L 15,600.00	L 16,337.88	L 17,110.66	L 17,920.00	L 18,767.61
Depreciación	L 39,558.80	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21
Amortización	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66
Provisión por Prestaciones	L 31,800.00	L 33,390.00	L 35,059.50	L 36,812.48	L 38,653.10
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	L 1812,201.51	L 2060,476.00	L 2311,987.48	L 2566,496.36	L 2824,167.90
UTILIDAD OPERATIVA	L 1012,191.45	L 848,648.75	L 684,411.01	L 519,794.08	L 354,711.26
Intereses	L 56,114.63	L 46,778.49	L 35,941.51	L 23,362.45	L 8,761.24
UAI	L 956,076.82	L 801,870.27	L 648,469.49	L 496,431.63	L 345,950.02
Impuesto Sobre la Renta (25%)	L 239,019.20	L 320,504.27	L 429,799.22	L 572,673.06	L 755,933.03
UTILIDAD DEL PERÍODO	L 717,057.61	L 961,512.80	L 1289,397.65	L 1718,019.17	L 2267,799.08
Utilidad Acumulada	L 717,057.61	L 1678,570.41	L 2967,968.06	L 4685,987.23	L 6953,786.31

Tabla 53. Flujos de Efectivo Escenario Pesimista

FLUJO DE EFECTIVO CONSOLIDADO PROYECTADO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Ingresos	L 2824,392.96	L 2909,124.75	L 2996,398.49	L 3086,290.45	L 3178,879.16	L 3178,879.16
Total Costos	L 1401,849.85	L 1635,784.86	L 1872,278.63	L 2111,059.44	L 2352,258.98	L 2352,258.98
Utilidad Bruta	L 1422,543.11	L 1273,339.88	L 1124,119.86	L 975,231.00	L 826,620.18	L 826,620.18
Gastos Administrativos						
Alquiler	L 21,960.00	L 22,998.71	L 24,086.55	L 25,225.84	L 26,419.02	L 26,419.02
Servicios Públicos	L 3,500.00	L 3,665.55	L 3,838.93	L 4,020.51	L 4,210.68	L 4,210.68
Internet	L 800.00	L 837.84	L 877.47	L 918.97	L 962.44	L 962.44
Sueldos y salarios	L 636,000.00	L 667,800.00	L 701,190.00	L 736,249.50	L 773,061.98	L 773,061.98
Publicidad	L 45,600.00	L 47,880.00	L 50,274.00	L 52,787.70	L 55,427.09	L 55,427.09
Suministros de Oficina	L 1,300.00	L 1,361.49	L 1,425.89	L 1,493.33	L 1,563.97	L 1,563.97
Total gastos administrativos	L 709,160.00	L 744,543.59	L 781,692.84	L 820,695.86	L 861,645.17	L 861,645.17
Otros Gastos						
Interés	L 56,114.63	L 46,778.49	L 35,941.51	L 23,362.45	L 8,761.24	L 8,761.24
Depreciación Anual de Activos	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21
Total Otros Gastos	L 95,277.84	L 85,941.70	L 75,104.73	L 62,525.66	L 47,924.45	L 47,924.45
Utilidad Antes de Impuesto	L 618,105.27	L 442,854.60	L 267,322.30	L 92,009.48	-L 82,949.45	-L 82,949.45
Impuesto Sobre la Renta (25%)	L 154,526.32	L 110,713.65	L 66,830.58	L 23,002.37	-L 20,737.36	-L 20,737.36
Utilidad Líquida	L 463,578.95	L 332,140.95	L 200,491.73	L 69,007.11	-L 62,212.08	-L 62,212.08
(+) Depreciación	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21	L 39,163.21
(-) Amortización	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66	L 114,191.66
(-) Inversión Inicial	L -	L -	L -	L -	L -	L -
(+) Préstamo	-L 400,000.00	L -	L -	L -	L -	L -
(+) Valor de Desecho	L -	L -	L -	L -	L -	L 39,558.80
Flujo de Efectivo del Proyecto	-L 400,000.00	L 388,550.50	L 257,112.50	L 125,463.27	-L 6,021.34	-L 137,240.54

Tabla 54. Evaluación periodo de recuperación (PR) Escenario Pesimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Efectivo del Proyecto	-L 400,000.00	L 388,550.50	L 257,112.50	L 125,463.27	-L 6,021.34	-L 137,240.54
Flujo de Efectivo Acumulado	-L 400,000.00	-L 11,449.50	L 245,662.99	L 371,126.27	L 365,104.93	L 227,864.39

Período Anterior al cambio de signo	2
Valor absoluto del flujo acumulado	L 245,662.99
Flujo de caja en siguiente período	L 125,463.27

VAN	L 143,102.60
TIR	47%
Período de Recuperación	3.96

4.7.13 Resultados Comparativos

Para poder tener un mejor panorama del análisis de sensibilidad incluyendo los diferentes escenarios, podemos comparar los indicadores financieros y determinar si es rentable o no dependiendo de los escenarios. Un escenario pesimista nos da unos indicadores negativos, a cambio del escenario optimista, que nos arroja rentabilidad mayor del 100%.

Tabla 55. Resultados Comparativos

Indicador	Pesimista	Normal Financiado	Optimista
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	47%	98%	100%
VALOR PRESENTE NETO (VAN)	L 143,102.60	L 1468,751.18	L 1108,067.93
PERIODO DE RECUPERACION (PRI)	3.96	2.53	2.89
TASA DE RENDIMIENTO ESPERADA (TRE)	18%	18%	18%

4.8 Concordancia del Documento

Tabla 56. Verificación de la Concordancia del Documento con Plan de Acción

Título	Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específicos			
Prefactibilidad para crear empresa de servicios de consultoría para implementación de sistemas de gestión integrados	Determinar la prefactibilidad para la creación de una empresa dedicada a brindar consultorías en Sistemas de Gestión de Calidad Integrados; por medio de la realización de un estudio de mercado, un estudio técnico, un estudio legal y un estudio financiero, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones para el inversionista interesado en tal opción de negocio.	1. Identificar si una empresa que brinde el servicio de consultorías para Sistemas de Gestión tendría suficiente demanda en el mercado local.	Según el estudio de mercado realizado se identificó que la empresa de prestación de servicios de consultoría para la implementación de Sistemas de Gestión, presenta una buena oportunidad de negocio, con base en el resultado de la muestra encuestada se manifestó que un 82% de las empresas estarían interesadas en solicitar el servicio.	Con base en los resultados obtenidos del estudio de mercado se recomienda la creación de la empresa orientada a brindar servicios de consultoría para la implementación de Sistemas de Gestión, ya que si existe el interés de las empresas por solicitar el servicio, lo que representa una demanda insatisfecha que puede aprovecharse como una oportunidad de negocio.	Se realizó la aplicación de una encuesta a 61 empresas PYMES de la ciudad de Tegucigalpa con el objetivo de identificar la demanda potencial insatisfecha. Este estudio también se aprovechó para determinar el precio que las empresas estarían en la disposición de pagar por el servicio.
		2. Determinar cuáles serían los equipos, mobiliarios, espacio físico necesarios para desarrollar la actividad de la empresa, así como el proceso principal en cual la empresa basará sus operaciones.	Con base en los resultados del estudio técnico se logró identificar los requerimientos técnicos para la operación de la empresa de consultorías, considerando el equipo, mobiliario y la localización que presente el mayor beneficio para la operación de la empresa.	El estudio técnico permitió identificar los requerimientos mínimos para la operación de la empresa, por lo que se recomienda aprovechar los resultados del estudio para los inversionistas, tomando en consideración que la localización de las instalaciones presenta una fortaleza por su ubicación de fácil acceso y por las comodidades que brinda.	Se realizó el cálculo del costo del equipo, mobiliario ubicación requeridos para el funcionamiento de la empresa, así como la determinación de los costos totales necesarios para la ejecución del proyecto.

Título	Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específicos			
Prefactibilidad para crear empresa de servicios de consultoría para implementación de sistemas de gestión integrados	Determinar la prefactibilidad para la creación de una empresa dedicada a brindar consultorías en Sistemas de Gestión de Calidad Integrados; por medio de la realización de un estudio de mercado, un estudio técnico, un estudio legal y un estudio financiero, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones para el inversionista interesado en tal opción de negocio.	3. Describir cuál será el grado de formación, las competencias y habilidades que deberá tener el personal profesional con el que contará la empresa de consultorías, así como la misión, visión y valores sobre los cuales la empresa se establecerá.	Por medio del estudio organizacional se determinó la estructura organizacional con base en los procesos y actividades que se realizarán en la empresa, identificando las responsabilidades y roles del personal que vayan de acuerdo a la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.	Se recomienda contar mínimo con la plantilla de personal sugerido por el estudio para dar inicio con la operación de la empresa, así mismo establecer capacitaciones para el personal con el objetivo de empoderarlos y que eso permita brindar un servicio de calidad y satisfactorio para los potenciales clientes.	Determinar la estructura organizacional de la empresa, así como el establecimiento de los perfiles de puestos necesarios.
		4. Realizar un estudio financiero para identificar cuál sería el estimado de inversión inicial para el establecimiento de una empresa consultora y el rendimiento de ésta en el tiempo.	A través de los resultados del estudio financiero se determinó que la empresa de Consultorías es factible, considerando que la proyección financiera se realizó a cinco años, con una inversión inicial de L 359,654.00 , un Valor Actual Neto de L 1,468,751.18 y una Tasa Interna de Retorno de 98%, al analizar los indicadores financieros, los mismos revelan que el proyecto es rentable.	Según los resultados del estudio financiero, se sugiere considerar la ejecución del proyecto propuesto como una oportunidad de negocio para el inversionista, pues según el análisis financiero, el negocio proyecta números favorables en el mediano plazo.	Se realizó la elaboración de flujo de efectivo, estado de resultados, balance general y análisis de indicadores financieros para determinar la viabilidad del proyecto. Además, determinación de punto de equilibrio operativo.
		5. Identificar los requerimientos para la constitución de una empresa dentro del marco legal en Honduras.	El estudio legal permitió identificar los requisitos mínimos para el establecimiento de una empresa dentro de la normativa legal vigente en Honduras, así como para el funcionamiento de la misma.	Se recomienda mantener las operaciones de la empresa dentro de la normativa legal vigente en Honduras, para garantizar el buen manejo y funcionamiento de la empresa, mediante el cumplimiento de la misma en tiempo y forma.	Se realizó la identificación de los requerimientos legales a tomar en consideración antes y después de la operación del negocio, los cuales fueron descritos en el estudio legal.

4.9 Propuesta de Proyecto

4.9.1. Acta de constitución de proyecto

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO			
Proyecto:	Propuesta para la creación de una empresa prestadora de servicios de consultoría.		
Director del Proyecto:			
Sponsor o Patrocinador:	Karina Díaz		
	Odette Silva		
Preparado Por:	Director del Proyecto	Fecha	3/3/2019
Revisado Por:	Inversionista	Fecha	5/3/2019
Aprobado Por:	Inversionista	Fecha	7/3/2019

PROPÓSITO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Debido a la carencia de una empresa que brinde servicios integrales y especiales relacionados con la asesoría, evaluación, planificación, ejecución y mantenimiento sobre Implementación de Sistemas de Gestión, el cual genera baja competitividad de las empresas actuales, insatisfacción en los clientes y un mercado sin atender, debido a la poca diversificación de los servicios ofertados en el mercado; se presenta la idea de acondicionar un local para que el mismo pueda funcionar como una empresa que brinde servicios de consultoría, bajo un concepto de mejora, con tendencia innovadora en servicio, convirtiéndose en la mejor opción para las empresas nacionales especialmente las PYMES que buscan mejorar su proceso y producto.

La falta de una empresa hondureña que brinde el servicio de consultorías sobre Implementación de un Sistema de Gestión en base a las Normas ISO es la causa principal del problema. Hoy en día las empresas tienen que buscar otras alternativas para recibir asesoría y certificación para implementar un Sistema de Gestión.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y ENTREGABLES

El proyecto consiste en el acondicionamiento del local, ubicado en Edificio Metrópolis a inmediaciones del Boulevard Suyapa en Tegucigalpa, M.D.C. Francisco Morazán, que servirá de apertura para el servicio de consultorías y fácil acceso para los futuros clientes. Los entregables del

proyecto incluyen:

- Acta de Constitución
- Plan de Gestión
- Permiso de Operación
- Registro de Marca
- Registro Tributario

REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO

La remodelación o acondicionamiento del espacio se llevará a cabo considerando los siguientes requerimientos:

- Se contará con un capital de trabajo de L. 600,000.00 a una tasa de 27.50%.
- El periodo de ejecución será de 60 días calendario.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Alcance: Desarrollar un plan de proyecto para la apertura de una empresa que preste servicios de consultoría para la Implementación de un Sistema de Gestión, que permita generar las máximas ganancias para los inversionistas y el mayor valor agregado en tanto a precio, calidad y servicio para sus clientes, posicionando al negocio en uno de los mejores en su rubro.

Tiempo: Cumplir con el cronograma de actividades aprobado por los inversionistas y el director del proyecto.

Costo: Realizar el acondicionamiento de la empresa por medio del préstamo.

Calidad: Cumplir con las especificaciones de calidad establecidas por el patrocinador, determinadas a través de estándares de calidad que exige el mercado de servicios de consultorías en Tegucigalpa.

CRITERIOS DE ÉXITO DEL PROYECTO

- Realizar efectivamente la estimación de costos y la identificación de requerimientos de los recursos, técnicos y legales, obteniendo resultados congruentes con la realidad.
- Identificación de todos los requerimientos técnicos, demanda y legales para implementar la empresa que brinde servicios de consultorías.
- Determinación del capital de inversión necesario para la apertura de la empresa consultora.
- Cumplir con el cronograma del proyecto.
- Finalización del proyecto en tiempo y forma, logrando el cumplimiento de objetivos.
- Entrega de todos los requerimientos esenciales para poder poner en marcha la empresa de

servicios de consultoría.

EXTENSION Y ALCANCE DEL PROYECTO	
FASES DEL PROYECTO	ENTREGABLES DEL PROYECTO
<p>Fase I- Gestión del proyecto</p> <p>Percibe la autorización del proyecto, definición del alcance; así mismo contempla los recursos, presupuesto, procesos, esfuerzos y actividades, entre otros. Involucra los procesos relacionados a la Gestión del Alcance, Gestión de Costos y Gestión del Tiempo.</p>	<p><u>Proceso de Iniciación</u></p> <p>1.1. Gestión de Integración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de Constitución • Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar <p><u>Proceso de Planificación</u></p> <p>2.1 Gestión de Tiempo: Cronograma del Proyecto</p> <p>2.2 Gestión de Tiempo Plan de gestión de costos. Presupuesto del Proyecto</p> <p>2.3 Gestión de Recursos Humanos Matriz de Asignación de Responsabilidades Organigrama del Equipo de Proyecto</p>
<p>Fase II- Gestión del proyecto</p> <p>Finalización de las actividades involucradas en el proyecto y en los diferentes procesos.</p>	<p>Desarrollo del acta de cierre del proyecto</p>

INTERESADOS CLAVE
INVOLUCRADOS (STAKEHOLDERS)
<ul style="list-style-type: none"> • Inversionista • Equipo del Proyecto • Gerente General

- Contador
- Consultor de Calidad
- Consultor de Ambiente
- Consultor de Seguridad y Salud en el Trabajo

RIESGO DE ALTO NIVEL

- Definición incorrecta del alcance del proyecto.
- Subestimar el tamaño del proyecto originando mayores costos.
- Problemas de financiamiento (retraso del préstamo).
- Bajo control y seguimiento a los avances del proyecto.
- Variaciones en los costos.

HITOS PRINCIPALES DEL PROYECTO

- Firma del Acta de Constitución del Proyecto.
- Entrega de Informe de liquidación de equipo.
- Entrega de informe final proyecto.
- Entrega del local remodelado.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

- El presupuesto total del proyecto será asumido en un 100% será por medio de financiamiento externo, el cual asciende a un total de inversión inicial L 525,694.00
- La línea base del presupuesto se definió a partir de todos los costos del proyecto, así como de los costos de operación, estos serán desglosados debidamente en la gestión de costos, también se especificarán en el capítulo IV.

REESTRICCIONES

- Si el proyecto de inversión no es viable, no será posible realizarlo.
- Sin el financiamiento externo, no será posible la realización del proyecto debido a que no se cuenta con financiamiento propio.

SUPUESTOS

- La inversión inicial tiene un valor residual del 1% como costo histórico.
- La amortización de los gastos de organización tiene un plazo de 5 años.
- Existe disponibilidad de todo el material y equipo para establecer la oficina de servicios de consultorías.

REQUERIMIENTOS DE APROBACION DEL PROYECTO

Criterios de Éxito	Evaluador	Firma del Cierre
Realizar efectivamente la estimación de costos y la identificación de requerimientos de recursos, técnicos y legales, obteniendo resultados congruentes con la realidad.	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Identificación de todos los requerimientos técnicos, demanda y legales para implementar el servicio de consultoría.	Director del Proyecto Gerente General	
Identificación de todos los requerimientos técnicos, demanda y legales para implementar la empresa de servicios de consultoría.	Director del Proyecto Gerente General	
Cumplir con el cronograma del proyecto.	Director del Proyecto Gerente General	

4.9.2. Gestión del alcance del proyecto

La gestión del alcance de proyecto si se lleva a cabo de forma inadecuada, las consecuencias y sus efectos negativos afectarán al presupuesto estimado, a la previsión de recursos necesarios, los niveles de calidad mínimos exigibles y requerimientos del servicio destinado a ofrecer en cada etapa de las consultorías.

Según el Project Management Institute (2008) “la gestión del alcance incluye procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido con la finalidad de completar con éxito el proyecto” (p. 95). Los entregables de la Gestión del alcance considerados en este estudio son:

- El Acta de Constitución del proyecto
- Definición del alcance
- Cronograma
- Análisis de Presupuestos,
- Matriz de roles y responsabilidades
- Matriz de riesgos
- Cierre del proyecto

4.9.3. Definición del alcance

El proyecto consiste en la remodelación de un local ubicado en el edificio de Torre Metrópolis de la ciudad de Tegucigalpa, para la apertura y establecimiento de una empresa de servicios de Consultoría para la Implementación de Sistemas de Gestión a nivel nacional.

El proyecto no incluirá la parte de funcionamiento del servicio de consultorías, ya que contempla únicamente la planificación de la remodelación del local (conservando la estructura original), acondicionamiento de los cubículos para cada consultor, oficinas administrativas, comedor y área de junta. El mismo, tendrá una duración de 2 meses con una inversión inicial de L 434,654.00 llevando a cabo constitución de la empresa, inscripciones de ley, obtención de financiamiento, adquisición de recursos materiales tales como: mobiliario, equipo.

Tabla 57. Gestión de Alcance

Código	Entregable	Descripción	Criterios de Aceptación	Responsable
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto	Documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.	Éste se desarrollará bajo las directrices del PMBOK quinta edición.	Director del proyecto
1.1.2	Plan de gestión del proyecto (Presupuesto, RRHH, Costos, adquisiciones, riesgos)	Consiste en el acta de constitución aprobada, el registro de interesados y el plan de administración del proyecto.	Todos los documentos anteriores tienen que realizarse mediante las directrices del PMBOK y en conformidad con los requisitos de los inversionistas.	Director del proyecto
2.1.1	Diseño de remodelación	Presentación de los planos de las remodelaciones a realizar dentro del local para la creación de las oficinas de la consultoría.	Diseños aprobados por parte del equipo de proyecto y los inversionistas.	Coordinador de operaciones logísticas
2.1.2	Permisos de Remodelación.	Realización de trámites legales en la Alcaldía Municipal y en el SAR para autorizar el funcionamiento del negocio.	Será aceptado si es entregado en los formatos de las autoridades pertinentes y bajo la legalidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada del proyecto.	Coordinador de operaciones logísticas

2.1.3	Coordinador de operaciones logísticas	Reporte que muestra las cotizaciones de equipos y materiales con los diversos proveedores.	Mínimo de 3 cotizaciones por cada rubro.	Jefe de adquisiciones
2.1.4	Liquidación de compra de equipos y materiales	Es la compra evidenciada con factura de los materiales y equipo para realizar la remodelación y decoración estipulada en el diseño de aplicación.	Cumplir con los requisitos de facturación del país.	Jefe de adquisiciones
2.1.5	Ejecución de remodelación.	Paquete que incluye las actividades de remodelación de todas áreas que comprenden el local.	El entregable será aceptado bajo la entrega de informes de entregables aceptados en base a la calidad y alcance del proyecto.	Director de Proyecto
2.1.6	Informe de remodelación terminado	Informe que describe la remodelación del local, así como la comparación del resultado final con la propuesta del diseño, además de anexar las compras y gastos realizados junto con los recibos.	Entrega de informe de remodelación, cumpliendo con el 100% de las remodelaciones físicas.	Gerente de Obra

4.9.4. Estructura de desglose del trabajo

Para la propuesta del proyecto se identificaron 2 paquetes de trabajo de los cuales se describe cada una de las actividades y tareas a realizar

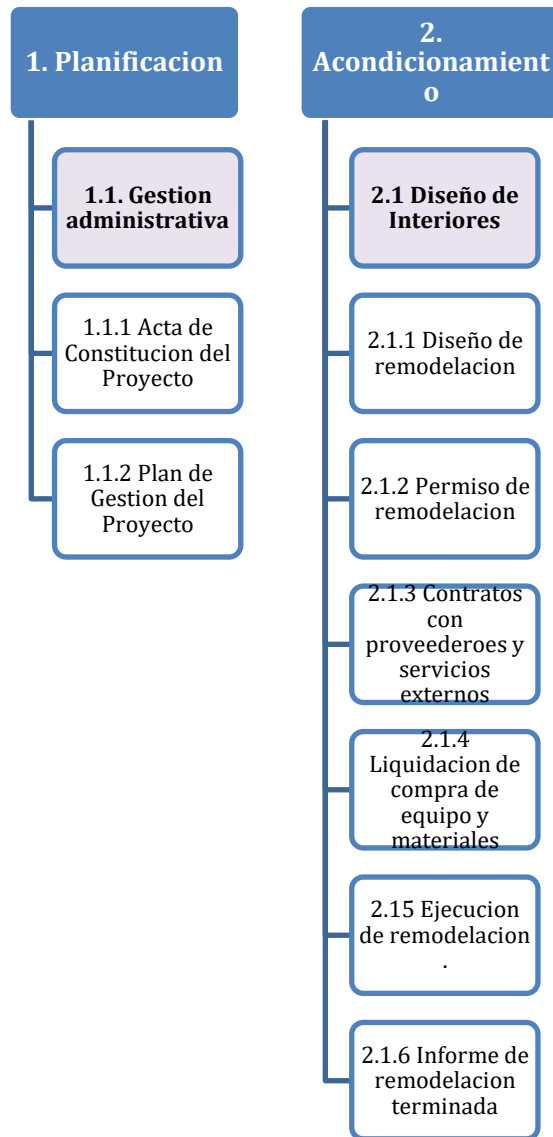


Figura 35. Estructura de desglose del trabajo

4.9.5. Plan de gestión de costos

El Project Management Institute (2008) afirma que “la Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado”.

La gestión de los costos del proyecto debe de tener en cuenta los requisitos de los interesados al gestionar los costos, y de los costos de recursos necesarios para completar las actividades del proyecto. 149

El primer paso para la gestión de costos es la estimación de los costos del proyecto, esta aproximación es importante ya que es la base los requisitos del proyecto. Una vez que se tiene la estimación, se procede a realizar el presupuesto, que consiste en sumar todos costos estimados. Luego que se ha aprobado el presupuesto o que se ha ajustado el mismo al presupuesto establecido por el Gerente general, es importante controlarlo a medida vaya avanzando en las etapas del proyecto.

Tabla 58. Fuentes de Información para estimar costos

FUENTES DE INFORMACION PARA ESTIMAR COSTOS	
Información histórica	-Proyectos anteriores como referencia -Archivos de clases llevadas durante la maestría
Investigación de Mercado	-Demanda real -Proyección futura de ingresos -Proceso de adquisiciones
Cotizaciones	-Se establece un criterio de aceptación preliminar de los gastos que incurrirá el proyecto -Cotización a proveedores
Base de Datos	-Generación de base de datos para precios unitarios de mobiliario y equipo, entregables e instrumento para entrevista

Este plan lleva específicamente a la realización del presupuesto del proyecto que al final deberá tener la aprobación del director de proyectos, para empezar a desarrollar un aproximado de los costos, antes de la implementación y asegurar que las tareas se cumplan con lo planteado en el cronograma de ejecución del proyecto.

El estimado debe considerar las posibles causas de variación incluyendo los riesgos. Las estimaciones de costos generalmente se expresan en unidades monetarias para el presente proyecto se definirán en lempiras.

Dentro del presupuesto de gestión de los costos está implícito todos los recursos aplicados directamente en los procesos del proyecto sean estos humanos o de materiales y materias primas; las herramientas utilizadas para las presentes estimaciones serán de forma analógica.

Tabla 59. Gastos Pre-Operativos

Inversión requerida	Total	
Total Mobiliario y equipo	L	197,794.00
Material de aseo	L	1,500.00
Gastos Diferidos	L	35,000.00
Renta de Local	L	36,000.00
Publicidad	L	105,600.00
Servicios Públicos	L	3,500.00
Útiles de Oficina	L	800.00
Papelería	L	500.00
Totales	L	380,694.00

Tabla 60. Mobiliario y Equipo de Oficina

Descripción	Precio Unitario	Cantidad	Total Compra
Computadora Escritorio	L 21,000.00	1	L 21,000.00
Computadora Portátil	L 17,995.00	4	L 71,980.00
Data show	L 13,595.00	1	L 13,595.00
Teléfono	L 997.00	1	L 997.00
Escritorio de Oficina	L 6,000.00	5	L 30,000.00
Sillas Ejecutivas	L 2,800.00	11	L 30,800.00
Mesa de Junta	L 5,000.00	1	L 5,000.00
Impresora	L 9,995.00	1	L 9,995.00
Archivo	L 6,000.00	1	L 6,000.00
Oasis	L 3,000.00	1	L 3,000.00
Microondas	L 2,500.00	1	L 2,500.00
Mesa Plegable	L 427.00	1	L 427.00
Sillas Plegables	L 500.00	5	L 2,500.00
Totales	L 89,809.00	34	L 197,794.00

Tabla 61. Inversión Inicial de Gestión del Proyecto

Inversión requerida	Total
Total Mobiliario y equipo	L 197,794.00
Material de aseo	L 1,500.00
Gastos Diferidos	L 35,000.00
Sueldos y Salarios	L 46,910.00
Renta de Local	L 36,000.00
Publicidad	L 105,600.00
Servicios Públicos	L 3,500.00
Útiles de Oficina	L 800.00
Papejería	L 500.00
Totales	L427,604.00

4.9.6 Plan de Adquisiciones

En la gestión de adquisiciones del proyecto se incluyen los procesos necesarios para comprar o adquirir todos los productos, servicios o resultados que es preciso obtener del proyecto.

ADQUISICIONES DEL PROYECTO: ESPECIFICAR LA MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO
Ver Matriz de Adquisiciones del Proyecto
PROCEDIMIENTOS ESTÁNDAR POR SEGUIR: PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN QUE SE DEBEN SEGUIR.
<p>Para el contrato de adquisición de equipos y suministros se realizarán los siguientes procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lista de posibles proveedores del servicio.• Desarrollo de especificaciones de equipo e insumos requeridos para el proyecto.• Emitir a proveedores un listado de equipo e insumos necesarios.• Recibir y evaluar las propuestas de los posibles proveedores.• Calificar a los proveedores en base a la puntuación definida.• Seleccionar al proveedor(es).• Firma del contrato.
FORMATOS ESTÁNDAR POR UTILIZAR: FORMATOS DE ADQUISICIÓN QUE SE DEBEN SEGUIR.
<p>El equipo de proyecto cuenta con estándares de contratos definidos para adquisiciones a través de procesos de licitación, los cuales se emitirán personalizados de acuerdo con los requerimientos del servicio, el periodo en el que se entregará, el lugar y el monto a pagar.</p> <p>Se emitirán tres copias del contrato (una para el director del Proyecto, una para el proveedor y una última para el Jefe de Adquisiciones), las cuales serán revisadas por las partes y de presentarse alguna observación se realizará la revisión y modificación y se procederá a la firma del mismo.</p>
COORDINACIÓN CON OTROS ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO:

COORDINACIÓN CON EL SCHEDULING DEL PROYECTO, REPORTE DE PERFORMANCE, CAMBIOS EN LAS DECISIONES DE HACER O COMPRAR, COORDINACIÓN DE FECHAS CONTRACTUALES CON LA PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO, ETC.

En la planificación del proyecto se establecieron las siguientes fechas para la realización de los contratos.

Contrato de adquisición de equipos y suministros:	Fecha:
Lista de posibles proveedores del servicio.	Segunda semana
Desarrollo de especificaciones de equipo e insumos requeridos para el proyecto.	Segunda semana
Emitir a proveedores un listado de equipo e insumos necesarios	Segunda semana
Recibir y evaluar las propuestas de los posibles proveedores	Tercera semana
Calificar a los proveedores en base a la puntuación definida	Tercera semana
Seleccionar al proveedor(es).	Tercera semana
Firma del contrato	Tercera semana

COORDINACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LOS PROVEEDORES: COORDINACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE PROVEEDORES, ENLACES DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS, FORMATOS Y/O METODOLOGÍAS.

- El pago del servicio se realizará una vez recibido el equipo y suministro solicitado.
- Cualquier modificación que algún involucrado del proyecto requiera, deberá solicitarse con un máximo de 48 horas antes de la firma del contrato.
- El contrato de adquisición de los equipos y suministros debe ser coordinado con el proveedor seleccionado con 5 días de anticipación para cumplir con los requisitos indicados durante la licitación.
- Las coordinaciones con el proveedor se realizarán telefónicamente o mediante correo electrónico.
- El pago del servicio se realizará al 100% a la entrega de los equipos y suministros y se especificarán en el contrato.
- Cualquier modificación que se requiera deberá solicitarse con un máximo de 48 horas antes de la firma del contrato.

RESTRICCIONES Y SUPUESTOS: QUE PUEDAN AFECTAR LAS ADQUISICIONES PLANIFICADAS Y POR LO TANTO EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.

Las restricciones y/o supuestos que han sido identificados y que pueden afectar las adquisiciones del proyecto son las siguientes:

Variación en el tipo de cambio: el tipo de cambio puede generar variaciones en la conversión de la moneda local, por lo que en el contrato se especificará el tipo de cambio, como el promedio del mes a la fecha de firma del mismo y deberá ser respetado a lo largo del periodo de pago.

Variación en el tiempo de entrega: se considera que las modificaciones en las fechas de cumplimiento del servicio y las compras no deberán exceder a lo establecido en el contrato, por lo que cualquier solicitud en la ampliación de tiempo deberá ser incluida como adenda al contrato.

RIESGOS Y RESPUESTAS: PRINCIPALES RIESGOS RELACIONADOS A LAS ADQUISICIONES, Y RESPUESTAS QUE HAN SIDO CONSIDERADAS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO.

Según el Plan de Respuesta a los Riesgos, se tiene lo siguiente:

- En el caso de la adquisición de equipos y suministros, el pago se realizará al 100% a la entrega de los equipos y suministros.
- Los incumplimientos en los plazos de entrega deberán ser notificados con anticipación de 48 horas y se desarrollará una adenda al contrato para el nuevo plazo.
- Se especificará en el contrato las penalidades por el incumplimiento en los plazos de entrega de equipos y suministros.
- Solicitar retroalimentación a los miembros del proyecto, para conocer el nivel de avance y cumplimiento de los entregables.

MÉTRICAS: MÉTRICAS DE ADQUISICIÓN A SER USADAS PARA GESTIONAR Y EVALUAR PROVEEDORES.

Se tomará como métrica las fechas establecidas para la firma de los contratos, así como las especificadas en el contrato para la contratación de personal y la entrega de equipos y suministros.

4.9.7 Matriz de Adquisiciones del Proyecto

Producto o servicio por adquirir	Código de elemento en WBS	Tipo de contrato	Procedimiento de contratación	Forma de contactar proveedores	Área/rol/Persona responsable de la compra	Manejo de Múltiples proveedores	Proveedores pre calificados	Cronograma de Adquisiciones Requeridas				
								Planificación contrato	Solicitud responsable	Selección proveedor	Administración del contrato	Cerrar contrato
Materiales para pintado y retocado	2.1.3 Contratos con proveedores y servicios externos	Temporal	Solicitud de servicio	Teléfono Correo electrónico	Jefe de Adquisiciones	Lista de Proveedores	Opción 1: Pinturas Americanas Opción 2: Pinturas Protecto	11/02/2019	11/02/2019	13/02/2019	14/01/2019	15/02/2019
Mobiliario y equipo para oficinas	2.1.3 Contratos con proveedores y servicios externos	Temporal	Solicitud de servicio	Teléfono Correo electrónico	Jefe de Adquisiciones	Lista de Proveedores	Muebles y mas	11/02/2019	11/02/2019	13/02/2019	14/01/2019	15/02/2019

4.9.8 Plan de Recursos Humanos

El plan de gestión de los recursos humanos del proyecto incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a quienes se les ha asignado roles y responsabilidades.

En la gestión de los recursos humanos se debe cubrir todo el ciclo de vida del empleado, desde la definición del puesto de trabajo y confección de organigramas, hasta la selección, formación, evaluación y retribución de los empleados y la gestión de riesgos laborales.

A fin de garantizar que los recursos sean utilizados de una manera eficaz, debe contar con un plan estratégico para dirigir la empresa, por lo que se establecen los procedimientos que permitirán gestionar de mejor manera el equipo del proyecto.

ORGANIGRAMA DEL PROYECTO: ESPECIFICAR EL ORGANIGRAMA DEL PROYECTO.
Ver Organigrama del Proyecto (a)
ROLES Y RESPONSABILIDADES: ESPECIFICAR LA MATRIZ DE ASIGNACIONES DE RESPONSABILIDADES (RAM).
Ver Matriz de Asignación de Responsabilidades RACI (b)
DESCRIPCIÓN DE ROLES: NOMBRE DEL ROL, OBJETIVOS, FUNCIONES, NIVELES DE AUTORIDAD, A QUIÉN REPORTA, A QUIÉN SUPERVISA, REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, Y EXPERIENCIA PARA DESEMPEÑAR ROL.
Ver Descripción de puestos (c)

ADQUISICIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO: CÓMO, DE DÓNDE, ¿CUÁNDO, ¿CUÁNTO, ETC.?
Adquisición: Para el contrato de personal se realizarán los siguientes procedimientos: <ul style="list-style-type: none">• Gestionar las fuentes de reclutamiento y selección (agencias de colocación, universidades, medios de comunicación).• Lista de posibles ocupantes al cargo.

- Calificar a los candidatos en base a la puntuación definida.
- Seleccionar al personal.
- Realizar negociación entre ambas partes (tiempo de contratación, salario, responsabilidades a cargo).
- Firma del contrato.

CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO, MENTORING REQUERIDO: QUÉ, POR QUÉ, ¿CUÁNDO, ¿CÓMO, ¿DÓNDE, POR QUIÉN, ¿CUÁNTO?

Los programas de capacitación buscan establecer un sistema de fidelidad y crecimiento de los empleados en técnicas y procedimientos operativos, con la finalidad de mantener actualizados los conocimientos y habilidades del personal.

Debido al poco tiempo de duración del proyecto, no se desarrollarán capacitaciones para el personal del mismo.

SISTEMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS: QUÉ, PORQUÉ, ¿CUÁNTO, ¿CÓMO, ¿DÓNDE, POR QUIÉN, ¿CUÁNTO?

Para el desarrollo de este proyecto, no se establecerá un sistema de compensación, sin embargo, los miembros del proyecto deberán realizar el trabajo con la calidad, rapidez, puntualidad en los entregables y compromiso.

CUMPLIMIENTO DE REGULACIONES, PACTOS, Y POLÍTICAS: QUÉ, PORQUÉ, ¿CUÁNDO, ¿CÓMO, ¿DÓNDE, POR QUIÉN, ¿CUÁNTO?

El director del Proyecto implementa normativas, principios y protocolos para desarrollar cada una de las actividades planificadas. Lineamientos que serán desarrollados en conformidad de aprobación por parte de todos los involucrados.

- Todo el personal que participa en el proyecto pasará por una Evaluación de Desempeño al final del proyecto con el fin de evaluar sus competencias y funciones.
- Todo empleado nuevo, ya sea temporal o permanente deberá someterse al proceso de reclutamiento, selección y contratación para evaluar sus competencias y si cumplen con el perfil solicitado.

REQUERIMIENTOS DE SEGURIDAD: QUÉ, PORQUÉ, ¿CUÁNDO, ¿CÓMO, ¿DÓNDE, POR QUIÉN, ¿CUÁNTO?

El traslado de equipos y suministros de los proveedores es responsabilidad de los mismos.

a. Organigrama del proyecto

En el siguiente organigrama, se muestra como está organizado el equipo del proyecto, el cual estará conformado por 3 miembros:

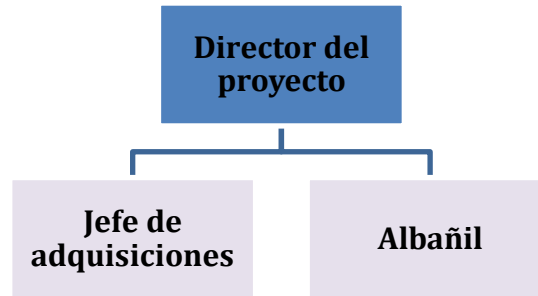


Figura 36. Organigrama del proyecto

b. Matriz de Roles y Funciones

Lista de Actividades y Atributos	Involucrados			
	Inversionista	Director del Proyecto	Jefe de adquisiciones	Albañil
Acta de Constitución				
Elaboración de acta de Constitución		R	I	
Firma de Acta de Constitución		R	I	
Plan de Gestión de Proyectos				
Elaboración de planes		R	R	
Revisión de planes		R	I	
Aprobación de planes	R	R	I	
Diseño de Remodelación				
Elaboración de diseño de remodelación			R	
Revisión de diseño de remodelación	R	R	I	
Aprobación de diseño de remodelación	R	I	I	
Permiso de Remodelación				
Solicitud de formatos para obtención de permiso de construcción/remodelación	I	R		
Llenado y entrega de formatos para obtención de permiso de construcción/remodelación	I	R		
Obtención de permiso de construcción/remodelación	I	R		
Contratos con proveedores y servicios externos				
Establecimiento de contacto con posibles proveedores	I	I	R	
Solicitud de cotizaciones	I	I	R	
Análisis de cotizaciones en base a tiempo, calidad y costos	I	I	R	
Selección de proveedores	I	I	R	
Liquidación de compra de equipos y materiales				
Solicitud de insumos	I	I	R	
Pago de compra de equipo	I	I	R	
Entrega de informe de liquidaciones	I	I	R	
Ejecución de remodelación				
Remodelación de Interiores	I	I	R	R
Trabajos de pintura	I	I	R	R
Instalación de Mobiliario y Equipo	I	I	R	R
Informe de remodelación				
Elaboración de informe	I	R	R	
Revisión de informe al cliente	I	R	R	
Entrega de informe final	I	R	R	

Nomenclatura:

Rol	
R	Responsables
A	Quien rinde cuentas
C	Consultado
I	Informado

c. Perfiles de puesto del personal que será contratado:

- Director del proyecto.
- Jefe de adquisiciones.
- Albañil

Perfil Director del Proyecto

1. Descripción del Puesto:

Responsable de Planear, ejecutar y dirigir el equipo que dispone para alcanzar los objetivos del proyecto

2. Descripción Funcional:

- Colaboración con el cliente en la definición y concreción de los objetivos del proyecto.
- Planificación del proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costos previstos.
- Dirección y coordinación de todos los recursos empleados en el proyecto.
- Toma de decisiones necesarias para conocer en todo momento la situación en relación con los objetivos establecidos.
- Adopción de las medidas correctoras pertinentes para mitigar los potenciales riesgos que se hubieran detectado.
- Responder ante clientes y superiores de la consecución de los objetivos del proyecto.

- Proponer, en su caso, modificaciones a los límites u objetivos básicos del proyecto cuando concurren circunstancias que así lo aconsejen.
- Ejecutar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal,

3. Perfil:

Formación Académica:

- Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Gerencia de Negocios, Economía, Finanzas

Experiencia Previa:

De 3 a 5 años de experiencia en el cargo o posiciones similares,

Competencias:

- Liderazgo para el cambio
- Pensamiento estratégico
- Trabajo en equipo
- Compromiso y ética
- Capacidad de Planificación y Organización
- Capacidad de Análisis y Solución de Problemas
- Habilidades Gerenciales

Perfil Jefe de Adquisiciones

1. Descripción del Puesto:

Responsable de realizar, controlar y validar las compras que necesite el proyecto con los niveles de calidad necesarios y al mejor precio que permita el mercado y sea de mayor beneficio para el cliente.

2. Descripción Funcional:

Realizar cotizaciones a proveedores, coordinando las acciones de compra y selección del proveedor con la Gerencia General.

- Dirigir las estrategias de financiamiento e inversión de fondos, para garantizar el control, rendimiento y manejo adecuado de los recursos, así como cumplir con los compromisos adquiridos por el proyecto.
- Realizar las adquisiciones de equipos, refacciones e insumos a través de generar la orden de compra, especificando en la misma los precios, condiciones de pago y lugar de entrega.
- Elaborar todos los reportes de implementación de las compras realizadas.
- Autorizar en coordinación con el Gerente General las salidas de refacciones, equipos e insumos efectuando el proceso en el sistema y obteniendo los acuses de recibo que sean procedentes.
- Coordinar con el director del proyecto, la gestión de los recursos para el pago oportuno y el suministro de los gastos diarios de operación en base a los procedimientos establecidos

3. Perfil:

Formación Académica:

- Graduado de Licenciatura Finanzas

Experiencia Previa:

De 2 a 3 años de experiencia en el cargo o posiciones similares,

Competencias:

- Procesos administrativos.
- Planificación de adquisiciones.
- Elaboración de presupuestos
- Gestión de logística
- Evaluar Proveedores

d. Relaciones de Comunicación y Red Interna

Para asegurarse de que todas las necesidades de comunicación del personal que sea parte del equipo del proyecto estén contempladas, se deberá de establecer ciertas

estrategias que tienen como fin regular las relaciones de comunicación interna durante todo el tiempo que se realice el proyecto. A continuación, se mencionan las estrategias a implementar:

- La comunicación deber ser permanente y obligatoria durante todo el proyecto.
- Se deberá fijar una agenda de reuniones semanales con todo el equipo del proyecto para conocer el estatus de las actividades y retroalimentar las áreas con dificultad.
- Abordar temas del proyecto, el miembro del equipo deberá respetar las líneas de comunicación establecidas.

e. Asignaciones del Personal al Proyecto:

Se considera que el Proyecto está dotado de personal altamente calificado cuando se han asignado a todas las actividades del cronograma un equipo de personas apropiado para cumplir en tiempo y forma el proyecto. Dentro de la documentación puede incluir un Directorio del equipo del Proyecto, memorandos para cada uno de los miembros del equipo y el que sus nombres se incluyan en otras partes del Plan de Gestión del Proyecto.

f. Gestión de Conflictos

Si en el transcurso del proyecto surge una notificación ya sea oral o escrita por parte de alguno de los miembros del personal, se procederá de la siguiente manera con relación al tipo de conflicto:

Si el conflicto es entre miembros del mismo equipo consultor o contratados:

- Se intentará resolver el conflicto personalmente entre los involucrados.
- De no poderse resolver entre los involucrados directos, se contará con la mediación del jefe inmediato o del director del proyecto según sea el caso.

4.10.9 Plan de gestión de riesgos

Los riesgos son eventos o condiciones inciertas que, si se producen, tienen un efecto positivo o negativo sobre el proyecto, ya sea en tiempo, costo, alcance o calidad. Es por eso por lo que, la identificación, análisis y gestión de los riesgos son elementos importantes en la gestión del proyecto, ya que la administración de los mismos permite disminuir la probabilidad e impacto en caso de suceder alguno de ellos.

Dentro del plan de adquisiciones se presenta un listado de los posibles riesgos que puede tener el proyecto, la respuesta a los mismos y quien será el responsable de ejecutar el plan de acción.

a. Identificación de riesgos

Para el desarrollo del proyecto se han identificado los siguientes posibles riesgos:

Tabla 62. Lista de Riesgos

#	Riesgo
1	Definición incorrecta del alcance del proyecto.
2	Retraso en la entrega de productos por parte de proveedores.
3	Subestimar el tamaño del proyecto originando mayores costos
4	Problemas de financiamiento (retraso del préstamo).
5	Variaciones en los costos.
6	Bajo control y seguimiento a los avances del proyecto.

b. Matriz de administración de riesgos

Tabla 63. Matriz de Administración de Riesgos

No.	Riesgo	Posibles Respuestas	Plan de Acción	Responsable
1	Definición incorrecta del alcance del proyecto	Plan B: Mitigar	Seguimiento de las actividades, verificando tiempo, costos, calidad y alcance.	Director de proyecto e Inversionista
2	Retraso en la entrega de productos por parte de proveedores	Plan A: Eliminar	Programar fecha límite de entrega de los productos. En caso de retrasos, el proveedor deberá ser penalizado.	Director de proyecto e Proveedores
3	Subestimar el tamaño del proyecto originando mayores costos	Plan B: Mitigar	Seguimiento de las actividades contempladas en el cronograma.	Equipo del proyecto
4	Retraso en el desembolso de recursos económicos	Plan A: Eliminar Plan B: Mitigar	-Programar entrega de desembolso único. -Programar y monitorear productos y resultados para lograr anticipos en tiempo y forma	Director de proyecto e Inversionista
5	Variaciones en los costos	Plan B: Mitigar	Verificación de costos y reajuste de los mismos.	Director de Proyecto y Jefe de Adquisiciones
6	Bajo control y seguimiento a los avances del proyecto	Plan B: Mitigar	Cotejar actividades planificadas versus actividades realizadas en tiempo programado.	Director del Proyecto

c. Monitoreo y Control de Riesgos

El control de los riesgos es clave para mejorar y asegurar la rentabilidad del proyecto. Este proceso tiene como objetivo implementar los planes de respuesta a los riesgos que se presenten y estén identificados, se monitorean los riesgos residuales, se

identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso de gestión de los riesgos.

El sistema de monitoreo y control de los riesgos consiste en:

- Verificar la ocurrencia de riesgos.
- Supervisar y verificar la ejecución de respuestas.
- Verificar aparición de nuevos riesgos.
- Mitigación de riesgos encontrados.
- Reuniones de seguimiento.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para el desarrollo de la investigación se estudió la idea de crear una empresa de Consultorías para la implementación de Sistemas de Gestión Integrados en empresas de la ciudad de Tegucigalpa, a través de la realización de estudios de: mercado, técnico, organizacional, legal y financiero, los cuales arrojaron los resultados que permitieron brindar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1 Conclusiones

- Según el estudio de mercado realizado se identificó que la empresa de prestación de servicios de consultoría para la implementación de Sistemas de Gestión, presenta una buena oportunidad de negocio, con base en el resultado de la muestra encuestada se manifestó que un 82% de las empresas estarían interesadas en solicitar el servicio.
- Con base en los resultados del estudio técnico se logró identificar los requerimientos técnicos para la operación de la empresa de consultorías, considerando el equipo, mobiliario y la localización que presente el mayor beneficio para la operación de la empresa.
- Por medio del estudio organizacional se determinó la estructura organizacional con base en los procesos y actividades que se realizarán en la empresa, identificando las responsabilidades y roles del personal que vayan de acuerdo a la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.
- A través de los resultados del estudio financiero se determinó que la empresa de Consultorías es factible, considerando que la proyección financiera se realizó a cinco años, con una inversión inicial de L 359,654.00, un Valor Actual Neto de L 1, 468,751.18 y una Tasa Interna de Retorno de 98%, al analizar los indicadores financieros, los mismos revelan que el proyecto es rentable.

- El estudio legal permitió identificar los requisitos mínimos para el establecimiento de una empresa dentro de la normativa legal vigente en Honduras, así como para el funcionamiento de la misma.

5.2 Recomendaciones

En orden con nuestras conclusiones nuestras recomendaciones se describen a continuación:

- Con base en los resultados obtenidos del estudio de mercado se recomienda la creación de la empresa orientada a brindar servicios de consultoría para la implementación de Sistemas de Gestión, ya que si existe el interés de las empresas por solicitar el servicio, lo que representa una demanda insatisfecha que puede aprovecharse como una oportunidad de negocio.
- El estudio técnico permitió identificar los requerimientos mínimos para la operación de la empresa, por lo que se recomienda aprovechar los resultados del estudio para los inversionistas, tomando en consideración que la localización de las instalaciones presenta una fortaleza por su ubicación de fácil acceso y por las comodidades que brinda.
- Se recomienda contar mínimo con la plantilla de personal sugerido por el estudio para dar inicio con la operación de la empresa, así mismo establecer capacitaciones para el personal con el objetivo de empoderarlos y que eso permita brindar un servicio de calidad y satisfactorio para los potenciales clientes.
- Según los resultados del estudio financiero, se sugiere considerar la ejecución del proyecto propuesto como una oportunidad de negocio para el inversionista, pues según el análisis financiero, el negocio proyecta números favorables en el mediano plazo.

- Se recomienda mantener las operaciones de la empresa dentro de la normativa legal vigente en Honduras, para garantizar el buen manejo y funcionamiento de la empresa, mediante el cumplimiento de la misma en tiempo y forma.

BIBLIOGRAFÍA

Block, Peter. (1994). Consultoría sin fisuras. Ediciones Granic.

Canales, Cerón M. (2006). Metodologías de las investigaciones sociales. Santiago, Chile. LOM Ediciones

Cuatresca, L. (2010) Gestión Integral de la Calidad. Barcelona, España. Editorial Profit

Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Universidad del Rosario.

Gutiérrez, H. (2010). Calidad Total y Productividad. México. McGraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V

Mankiw, G. (2002). Principios de Economía. España. McGraw – Hill / Interamericana de España S.A.U.

Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación. México. McGraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V

Quijano, Santiago. (2006). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Icaria Editorial.

Project Managment Institute. (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Pensilvania, Estados Unidos. Project Managment Institute, Inc.

Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f.). IPC: inflación promedio anual. Obtenido de <http://www.iadb.org/es/paises/honduras/honduras-y-el-bid,1053.html>

Sistema Nacional de la Calidad. La Casa de la Calidad. Obtenido:
<http://hondurascalidad.org/index.php/que-es-el-snc/>

International Organization for Standardization. Obtenido: <https://www.iso.org/home.html>

Ribeiro Soriano, Domingo. (1998). Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría.
Ediciones Díaz de Santos.

Valles Romero, José Antonio.(2008) Consultoría en la Logística y Transporte. Avyasa Editores.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para personal gerencial de PYMES de Tegucigalpa

Cuestionario

Buen día los estudiantes de la maestría de Sistemas de Gestión de Calidad Integrados de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), estamos desarrollando la siguiente encuesta con el fin de realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa que brinde servicios de consultoría para la implantación de Sistemas de Gestión Integrados basados en Normas ISO, por lo cual, su colaboración para el llenado de la misma será de mucho beneficio para este estudio.

1. ¿Su empresa tiene implementado un Sistema de Gestión en base a las Normas ISO?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es Sí, continúe con la siguiente pregunta. De lo contrario pase a la pregunta 5.

2. ¿Cuál es la Norma ISO aplicada en su empresa?

- a. ISO 9001:2015
- b. ISO 14001:2015
- c. ISO 45001:2018
- d. Otra: _____

3. ¿Cuál fue su experiencia con la empresa que le brindo los servicios de la asesoría?

- a. Buena
- b. Mala

- 4. ¿Realizó algún tipo de medición y evaluación para contratar los servicios de la empresa que los asesoro para la Implementación de su Sistema?**
- a. Sí
 - b. No
- 5. ¿Qué tan importante le parece la Implementación de un Sistema de Gestión en base a las Normas ISO?**
- a. Muy Importante
 - b. Importante
 - c. Poco Importante
 - d. Nada Importante
- 6. ¿Aproximadamente cuánto fue el costo pagado por su empresa para recibir el servicio de asesoría y el certificado para la Implementación de una Norma ISO para su Sistema de Gestión?**
- a. \$ 8,000.00
 - b. Más de \$12,000.00
 - c. \$18,000.00
 - d. \$18,000.00 en adelante
 - e. Otro
- 7. ¿Conoce de alguna empresa en Honduras que le brinde servicios de consultoría sobre este tema?**
- a. Sí
 - b. No

8. ¿Estaría dispuesto a contratar un servicio de asesoría para la Implementación de un Sistema de Gestión?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es Sí, continúe con la siguiente pregunta. De lo contrario pase a la pregunta 10.

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar con un servicio de asesoría para la Implementación de un Sistema de Gestión?

- a. \$5,000.00 - \$8,000
- b. \$10,000.00 - \$14,000
- c. \$15,000.00 - \$18,000

10. ¿Qué servicios de asesoría le gustaría recibir sobre el tema?

- a. Diseño e Implementación del Sistema
- b. Mantenimiento del Sistema
- c. Actualización de las Normas ISO
- d. Evaluaciones de Auditorias
- e. Revisión Documental

11. ¿Cree usted necesaria la apertura de una empresa que brinde asesorías sobre las Normas ISO y sus beneficios en Honduras?

- a. Si
- b. No

12. ¿Cada cuánto considera necesario solicitar los servicios de consultoría para validar que el sistema de gestión esté marchando correctamente?

- a. Anual
- b. Cada dos años
- c. Cada cuatro años

13. ¿En cuál certificación cree que podría estar interesada su empresa para implementar un sistema de gestión?

- a. Certificación de un Sistema de Gestión de Calidad
- b. Certificación de un Sistema de Gestión Ambiental
- c. Certificación de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud
- d. Certificación de un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información

**14. ¿Por qué medio publicitario le gustaría conocer el servicio de consultorías?
Seleccione los medios en los cuales estaría interesado.**

- b. Facebook
- c. Volantes
- d. Página Web
- e. Correos Electrónicos
- f. Radio
- g. Periódico
- h. Twitter

Datos Demográficos

Edad:

- a) Entre 18 – 24 años
- b) Entre 25 – 35 años
- c) Entre 36 – 45 años
- d) Más de 45

Género:

- a) Femenino
- b) Masculino

Nivel Académico:

- a) Universidad Completa
- b) Universidad Incompleta
- c) Post-grado
- d) Doctorado

¡Gracias por su colaboración!