



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PLAN DE NEGOCIOS DE EMPRESA CONSULTORA DE SISTEMAS
DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA PYMES, TEGUCIGALPA**

SUSTENTADO POR:

SAMARIA DEL CARMEN JÁCOME SOTO

MARIO JOSÉ MONDRAGON BORJAS

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER
EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN,
HONDURAS, C.A.**

ABRIL 2016

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

RÓGER MARTÍNEZ

VICERECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**PLAN DE NEGOCIOS DE EMPRESA CONSULTORA DE SISTEMAS DE
GESTIÓN DE CALIDAD PARA PYMES, TEGUCIGALPA**

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

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLOGICO

SANTOS LIDABEL ALMENDÁREZ ORELLANA

ASESOR TEMÁTICO

ANA MARGARITA MAIER ACOSTA

MIEMBROS DE LA TERNA:

MAURICIO FIALLOS

SAMMY CASTRO

CID CANALES AGUILAR



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN DE NEGOCIOS DE EMPRESA CONSULTORA DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA PYMES, TEGUCIGALPA

NOMBRE LOS MAESTRANTES:

SAMARIA DEL CARMEN JÁCOME SOTO Y MARIO JOSÉ MONDRAGÓN BORJAS

Resumen

El objetivo de la presente tesis es evaluar la factibilidad de crear una empresa consultora de sistemas de gestión de la calidad para las Pymes en Tegucigalpa por medio de la elaboración de un plan de negocios con el objetivo de contribuir a incrementar la oferta de servicios de consultoría en este rubro en el país. Los sistemas de gestión de la calidad son una herramienta que podrían ayudar mucho a aquellas Pymes que están operando pero sus procesos no muestran un orden. Al contar con un sistema de gestión de la calidad podrían obtener muchos beneficios y mejorar su competitividad. El estudio pretende determinar el mercado potencial de las Pymes interesadas en implementar un sistema de gestión de la calidad. Se determina técnicamente el servicio a ofrecer, ya sean sistemas adecuados a las necesidades de la empresa o empresas que quieran certificarse bajo la Norma ISO 9001. Finalmente, determinar financieramente la rentabilidad de iniciar un negocio de consultoría a Pymes.

Palabras claves: Sistemas de Gestión de calidad, Normas ISO, Calidad, Pymes, competitividad y rentabilidad.

ABSTRACT

The goal of this thesis is to evaluate the feasibility of creating a consulting company of systems of quality management for SMEs in Tegucigalpa by developing a business plan with the objective of helping to increase the supply of consulting services in this area in the country. Systems of quality management are tools that could help a lot to those SMEs that are operating but the processes show no order. Having a quality management system could bring in many benefits and improve their competitiveness. The study aims to determine the potential market for SMEs interested in implementing a quality management system. Technically determines the service to offer, whether adequate systems to the needs of the company or companies seeking certification under ISO 9001. Finally, financially determine the profitability of starting a consulting business to SMEs.

Keywords: Quality Management Systems, ISO Standards, Quality, SMEs, competitiveness and profitability

DEDICATORIA

A Dios, ya que sin Él nada soy.

A mi máspreciado tesoro, Alessandro.

A mi familia por su apoyo en todo momento.

Samaria Jácome

A Dios todo poderoso por darme fortaleza y sabiduría en todo momento y permitirme culminar mis estudios, a mi esposa por motivarme y apoyarme en todo momento ya que fueron muchas horas y días de tiempo que no pude compartir con ella.

A mi Madre que siempre me inculcó el seguir estudiando y dar lo mejor de mí, el amor y los consejos que recibí de su parte me han dado la fuerza y valor para enfrentarme a los retos de la vida.

Mario José Mondragón

Agradecimiento

En primer lugar, le doy muchas gracias a Dios por que desde un inicio Él ha tenido un plan perfecto para mí. Le agradezco mucho a mi madre Zoila que desde un inicio me amó con un amor sin igual. Gracias a mi hermana Johana quien ha estado conmigo siempre y ha sabido escucharme. Gracias a mi esposo Napoleón que ha sido una ayuda incondicional desde el primer momento en que decidimos estar juntos. A mi hijo Alessandro por ser mi incentivo para querer ser mejor y para luchar contra toda adversidad. A mi jefe Juan Carlos Maier por brindarme la oportunidad de mejorar y ser un ejemplo para mí. A Mario José mi compañero de tesis por el esfuerzo hecho. A mis asesoras de tesis, Ana Maier y Lidabel Almendárez. A todos los profesores a lo largo de mis estudios, ya que cada uno dejó una semilla sembrada en mí. ¡Gracias a todos!

Samaria Jácome

Nuestro especial agradecimiento a Dios, ya que sin su ayuda no hubiésemos podido culminar nuestros estudios de postgrado.

A nuestro Asesor metodológico, Santos Lidabel Almendárez Orellana por su oportuna asesoría en cada etapa de esta investigación y su valioso apoyo y sabios consejos.

A nuestro Asesor temático, Ana Margarita Maier Acosta por su constante retroalimentación y guía durante el desarrollo de la investigación.

A toda la familia de UNITEC, docentes y personal en general y compañeros que nos acompañaron a lo largo de este trayecto, quienes nos transmitieron sus conocimientos y aportes enriquecedores para nuestra formación académica.

Mario José Mondragón

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	5
CAPITULO II MARCO TEORICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	7
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	7
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	14
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	22
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO	27
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	32
2.4 MARCO LEGAL	33
CAPITULO III. METODOLOGIA	38
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	38
3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	39
3.1.2 HIPÓTESIS	43
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	43
3.3 MATERIALES	44
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.4.1 POBLACIÓN	44
3.4.2 MUESTRA	45
3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	45
3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA	45
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	45

3.5.1 INSTRUMENTOS	45
3.5.2 TÉCNICAS	46
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN	46
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS	46
3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS	46
3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO	47
CAPITULO IV RESULTADOS Y ANALISIS (ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD)	47
4.1 DESCRIPCION DEL SERVICIO	47
4.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS	49
4.3 PROPIEDAD INTELECTUAL	52
4.4 ESTUDIO DE MERCADO	52
4.4.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y LA INDUSTRIA	52
4.4.2 ESTIMACIÓN DE LA TENDENCIA DE MERCADO	53
4.4.3 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	55
4.4.4 ESTRATEGIA DE MERCADOS Y VENTAS	63
4.5 ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	66
4.5.1 DISEÑO DEL SERVICIO	66
4.5.2 INSTALACIONES	71
4.5.3 PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO	71
4.5.4 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL	74
4.6 ESTUDIO FINANCIERO	75
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1 CONCLUSIONES	87
5.2 RECOMENDACIONES	88
CAPITULO VI. APLICABILIDAD	89
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA	89
6.2 INTRODUCCIÓN	89
6.3 MATRIZ	89
6.4 CRONOGRAMA	91
BIBLIOGRAFIA	94
ANEXOS	97

INDICE DE TABLAS

Tabla 1, ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisitos	13
Tabla 2. Estimación de la MIPYME	19
Tabla 3. Análisis de Ventas y Número de Empleados.....	20
Tabla 4. Correlación por décadas de las escuelas dominantes en países avanzados y temas dominantes en países en desarrollo	30
Tabla 5. Matriz Metodológica.....	39
Tabla 6. Operacionalización de Variables Independientes.....	41
Tabla 7. Operacionalización de Variable Dependiente.....	433
Tabla 8. Modelo de Negocio Canvas.....	51
Tabla 9. Estimación de tiempo Servicio Básico (Días Hábiles).	72
Tabla 10. Estimación de tiempo Servicio Especializado.....	73
Tabla 11. Variables Análisis Financiero.....	75
Tabla 12. Gastos de Constitución.....	76
Tabla 13. Capital de Trabajo	76
Tabla 14. Inversión Mobiliario.....	77
Tabla 15. Estructura Capital de Trabajo	77
Tabla 16. Amortización Préstamo.....	77
Tabla 17. Costo de Capital	78
Tabla 18. Número de Consultorías Proyectadas	79
Tabla 19. Número de Auditores Necesarios	79
Tabla 20. Ingresos Proyectados	79
Tabla 21. Costo de los Servicios de Consultoría	80
Tabla 22. Gastos Fijos.....	80
Tabla 23. Gastos Variables	80
Tabla 24. Estado de Resultados J&M Consultores	81
Tabla 25. Análisis del Punto de Equilibrio	84
Tabla 26. Mercado Meta Escenario A	85
Tabla 27. Utilidad del Ejercicio, Flujo de Efectivo Escenario A.....	85
Tabla 28. TIR, VAN Escenario A	85
Tabla 29. Mercado Escenario B	86
Tabla 30. Pérdida del Ejercicio, Flujo de Efectivo Escenario B	86
Tabla 31. TIR, VAN Escenario B	86
Tabla 32. Aplicabilidad	89
Tabla 33. Cronograma Aplicabilidad.....	91

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	11
Figura 2. Distribución Mundial de certificados ISO 9001 en el 2014	13
Figura 3. Evolución de la certificación ISO 9001 en Honduras.....	15
Figura 4. Honduras: Institucionalidad Pública de la Calidad.....	23
Figura 5. Honduras, Sistema Nacional de Calidad.....	24
Figura 6. Plan de Negocios	28
Figura 7. Variables Independientes y Dependiente	40
Figura 8. Diagrama de Variables y Dimensiones.....	40
Figura 9. Análisis FODA	54
Figura 10. Cantidad de empleados de las empresas entrevistadas	55
Figura 11. Tiempo de Operación de la Empresa	55
Figura 12. Problemas Frecuentes en Empresas	56
Figura 13. Conocimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad	57
Figura 14. Importancia a considerar en los Sistemas de Gestión de Calidad	57
Figura 15. Conocimiento de la Norma ISO 9001	58
Figura 16. Conocimiento de empresas que brindan consultoría en Honduras	58
Figura 17. Consideración en implementar Sistemas de Gestión de Calidad y Normas ISO 9001	59
Figura 18. Rango de inversión para implementar Sistemas de Gestión de Calidad.....	60
Figura 19. Disposición a pagar un monto mayor si los Sistemas de Gestión de Calidad reducen los problemas de la empresa.....	61
Figura 20. Motivación a implementar Sistemas de Gestión de Calidad.....	61
Figura 21. Rango Mensual de Ventas	62
Figura 22. Rangos edades empresarios.....	63
Figura 23. Las 5 fuerzas de Porter	65
Figura 24. Gráfica del Punto de Equilibrio Consultoría A	84
Figura 25. Gráfica del Punto de Equilibrio Consultoría B	85
Figura 26. Diagrama de Gantt Cronograma Aplicabilidad	93

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En la siguiente investigación se desarrolla un plan de negocios para una empresa consultora que apoye a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), del sector industrial, a establecer un sistema de gestión de la calidad eficaz y de acuerdo al tamaño de la empresa. En otras palabras, crear una empresa consultora que ayude a las empresas a ordenar sus procesos misionales, de apoyo y de dirección. El sistema tributario de Honduras mediante el Servicio de Administración de Rentas (SAR), está llamando al orden a todas las empresas mediante sus reglamentos fiscales por lo que es una oportunidad para todas aquellas empresas que quieran ordenar sus procesos. Aparte las actividades de mejoramiento y optimización de procesos así como las certificaciones ISO están en constante crecimiento, su demanda hoy en día es bastante fuerte. Por lo que consideramos que es una idea innovadora y una herramienta para la sociedad para que las empresas sean más competitivas.

El presente proyecto tiene como objetivo crear una empresa que ayude a planear, diseñar e implementar modelos para Sistemas de Gestión Certificables o no, que nace como respuesta a necesidades que tienen la Pequeña y Mediana Empresa específicamente en el sector de Tegucigalpa, Honduras con el objeto de mejorar su competitividad, ya sea creando manuales de procesos y operaciones o sistemas de gestión, o llegar al punto de certificarlas con el modelo de calidad ISO 9001.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Las razones por las que las empresas llegan a implementar un sistema de gestión de calidad son para garantizar que los productos o los servicios ofrecidos al cliente sean siempre de la misma calidad y que cumplan con sus expectativas y necesidades. Una empresa que satisfaga lo anterior, tiene la posibilidad de generar confianza en el cliente. Esta confianza podría lograr que la empresa

venda más volviéndola más productiva. La competencia es fuerte en los diferentes mercados por lo que una empresa para que sea más competitiva necesita destacar en algo.

Los sistemas de gestión de calidad ayudan a las empresas, a que los procesos que se desarrollan dentro de la organización, se lleven a cabo siempre de la misma manera en un ambiente controlado y enfocado a cumplir con los objetivos planteados por la alta gerencia. De esta manera, la empresa se asegura que los costos por reprocesos o los tiempos de paros se disminuyan y se cumplan los objetivos establecidos.

A nivel nacional existen solamente 158 empresas con certificación ISO 9001:2008 (Sistema Nacional de Calidad, 2013). La implementación de un sistema de gestión de calidad no debe verse únicamente con el objetivo de obtener una certificación bajo las normas ISO. El contar con un sistema de gestión de la calidad debe verse como una inversión que le garantizará al empresario una producción estandarizada disminuyendo la probabilidad de quejas, reclamos reprocesos o productos no conformes. Una pequeña empresa que viene empezando operaciones no puede darse el lujo de tener este tipo de gastos, ya que tendría un fuerte impacto en la empresa.

Las Pymes tienen un gran reto y es el de ser más competitivas. Para ello, sus productos y servicios deberán cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes. Es importante que la empresa tenga bien claro los objetivos de cada uno de sus procesos para poder ser eficientes al máximo.

Las empresas que no cuentan con procesos estandarizados y definidos muchas veces trabajan gracias al conocimiento que los empleados tienen en su mente y estos no están plasmados en papel. Se corre el riesgo que el empleado que conoce a la perfección el manejo de la empresa cuando se va, se lleve el conocimiento con él. Debido a lo anterior se requieren procedimientos o instructivos de trabajo eficientes que ayuden al nuevo empleado a trabajar para cumplir con los objetivos de la empresa y asegurarse que sus actividades contribuyan a ofrecer un producto o servicio bueno.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad requiere una inversión fuerte por parte de las pequeñas y medianas empresas. En nuestro medio la mayoría de los empresarios no les interesa contar con un sistema de gestión ya que no conocen formalmente como establecerlo y lo

ven como algo innecesario ya que la manera en que laboran es por intuición. En su mayoría esto se debe a la falta de conocimiento que los gerentes poseen acerca de los sistemas de gestión de la calidad y que no conocen los beneficios de un sistema de los mismos.

El gobierno impulsa muy poco las certificaciones en las Pymes en Honduras. La última campaña la realizó la Fundación Iberoamericana para el Desarrollo, FIDE Inversión y Exportaciones, en el año 2009 y mediante un proceso de capacitación que duró un año, logró que 80 empresas logaran una certificación en ISO 9001 (Memoria FIDE, 2009). Aún se necesitan más programas y más sensibilización sobre este tema en el país. Consideramos que para el año 2018 las empresas ya certificadas con ISO 9001:2008 deberán pasarse a la versión 2015, la nueva actualización de la Norma ISO 9001, por lo que es una buena oportunidad para el gobierno impulsar este tipo de programas otra vez.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

De 158 empresas certificadas bajo la Norma ISO 9001:2008, solamente 13 Pymes, según listado del Sistema Nacional de Calidad, cuentan con una certificación en sistemas de gestión de la Calidad, lo que las vuelve a las demás menos competitivas en el mercado local e internacional. Una certificación trae consigo beneficios adicionales para la empresa como ser ahorro interno en las diferentes áreas de negocios.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Actualmente en Tegucigalpa, existen dos empresas que brindan servicios de consultoría para establecer sistemas de gestión de calidad. Estas empresas son Quara Group e ICONTEC. Estas empresas aparte de brindar servicios de capacitación y acompañamiento de sistemas de gestión permiten que las empresas se certifiquen en ISO 9001. El costo de los servicios que estas empresas privadas ofrecen es alto, por lo que muchas Pymes no pueden optar por los servicios ofrecidos ya sea porque no pueden pagarlo o porque lo ven como un gasto innecesario ya que no conocen acerca de los beneficios que un sistema de gestión de la calidad les podría ofrecer.

Por parte del gobierno existe el Sistema Nacional de la Calidad (SNC), quien es el órgano técnico encargado de promover actividades que aporten a la Infraestructura de la Calidad en Honduras. Esta entidad eventualmente realiza charlas y capacitaciones en cuanto al tema de sistemas de gestión de la calidad. El último programa masivo de capacitaciones, lo realizó en el año 2009 en donde 80 empresas lograron certificarse bajo la norma ISO 9001 pero desde entonces no ha habido otro programa igual o semejante. El SNC es un ente gubernamental supervisado por la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología y la Innovación. En la actualidad no tienen ningún plan de trabajo enfocado a sistemas de gestión de calidad.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las actividades de mejoramiento y optimización de procesos así como las certificaciones ISO están en constante crecimiento. Esto demuestra que su demanda hoy en día es bastante fuerte, por lo que un servicio de consultoría en sistema de gestión de calidad sería de gran ayuda a empresas que quieran unirse a este movimiento. Consideramos que en el mercado capitalino esto representa una idea innovadora en pro al crecimiento de las Pymes y su posicionamiento en el mercado.

¿Es factible la puesta en marcha de una empresa consultora que brinde servicios de implementación de sistemas de gestión de la calidad en las Pymes de Tegucigalpa?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál sería el porcentaje de participación de la empresa consultora en el mercado en las Pymes de Tegucigalpa?
- ¿Cuáles serían los servicios de consultoría que ofrecerá la empresa?
- ¿Qué tan factible resulta la puesta en marcha de la empresa consultora?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la factibilidad para la creación de una empresa consultora de sistemas de gestión de la calidad para Pymes por medio de la elaboración de un plan de negocios con el objetivo de contribuir a incrementar la oferta de servicios de consultoría en este rubro en la ciudad de Tegucigalpa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar la participación de la empresa consultora en el mercado en las Pymes de Tegucigalpa.
2. Determinar el servicio de consultoría a ofrecer a los clientes.
3. Realizar un estudio financiero que determine la factibilidad de la empresa.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente proyecto trata sobre el desarrollo de un plan de negocios para una empresa consultora de sistemas de gestión de calidad basados en el modelo ISO 9001 o en un sistema de gestión de la calidad adecuado a las necesidades y tamaño, de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) específicamente en el sector de Tegucigalpa, Honduras. Esto contribuirá a que ofrezcan un producto o un servicio que pueda aumentar la satisfacción de sus clientes mediante el cumplimiento de requisitos y necesidades, ya sea que la empresa desee optar por una certificación o no.

La globalización es un fenómeno que ha afectado la cultura, la economía, la tecnología y muchos otros factores, entre ellos la manera en que se controlan o dirigen las organizaciones. Las empresas hondureñas están siendo afectadas por los constantes cambios en sus entornos, ya sea a lo interno o externo del país. Debido a esto surge la oportunidad de brindar un servicio que a nivel mundial es reconocido, como lo son los sistemas de gestión de calidad. Se apoyará a la Pyme ya sea creando manuales de procesos que les ayude a la mejora continua o llevarlas al punto de que

se puedan certificar bajo la norma ISO 9001. Con la implementación de un sistema de gestión de la calidad las Pymes podrían reducir sus costos en temas de reprocesos y desperdicios, favoreciendo a la buena administración de sus procesos y recursos y por consiguiente impactando en la competitividad dentro y fuera del país.

El Servicio de Administración de Rentas, SAR, ha implementado un proceso de transformación y modernización estructural a través de servicios electrónicos facilitando a los contribuyentes el registro de sus gestiones así como del cumplimiento de sus obligaciones tributarias. En otras palabras, se está obligando a todas las empresas a ordenar sus procesos administrativos de acuerdo a los lineamientos que la DEI ha publicado. Si se ordenan los procesos administrativos, ¿Por qué no ordenar los procesos de dirección, misionales y de apoyo? Se observa una oportunidad de negocio innovadora y poco desarrollada en el mercado hondureño debido a que los conocimientos técnicos en cuanto a sistemas de gestión de calidad han sido poco explorados e implementados en las empresas hondureñas.

La idea de tener implementado un sistema de gestión de calidad, y con mayor peso una certificación, es generar credibilidad y demostrar que se puede depender de la organización cumpliendo con los intereses del cliente. Los mercados extranjeros exigen que las empresas estén certificadas y de esta manera protegerse de que se les pueda entregar un producto que no cumpla con los requisitos establecidos. De igual manera, aunque una empresa no esté certificada pero posea un sistema de gestión de calidad básico, este le ayudará en la obtención de la mejora continua en sus procesos, reducción de costos y reprocesos aparte de que se obtendrán resultados valiosos para la empresa. Se podrán ordenar los procesos que serán más fáciles de controlar y favorecer la buena administración de sus recursos, ya sean humanos y materiales.

Definir los lineamientos para establecer un sistema de gestión de la calidad de una pequeña y mediana empresa es el reto que se quiere asumir mediante la creación de una empresa consultora en sistemas de gestión de la calidad, para apoyar al empresario a competir en su entorno de manera eficiente y en orden, reduciendo sus costos de operación en cuanto a producto no conforme o reprocesos.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Calidad

La historia del concepto de calidad es muy antigua. “Las necesidades humanas de calidad han existido desde el alba de la historia. Sin embargo, los medios para satisfacer estas necesidades – los procesos de gestión para la calidad – han sufrido unos cambios amplios y continuos” (Juran, 1977, p.2).

El concepto de calidad es subjetivo, ya que depende del nivel de satisfacción o conformidad de un cliente. Según la Organización Internacional de Normalización, ISO por sus siglas en inglés, el concepto de calidad se define como el: “Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos” («Norma Técnica Colombiana Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos», 2008)

Malevski & Ossoto (1995) definen la calidad como el: “conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades expresas” (p. 38).

De acuerdo a las definiciones anteriores se entiende que la calidad depende del cumplimiento de las necesidades de los clientes. Lo que sea bueno para una persona no lo será para otra. Este concepto ha ido cambiando con el tiempo. A medida que los métodos de producción y los servicios han ido cambiando la forma de gestionar la calidad también. Se pueden hacer inspecciones parciales o en su totalidad. Se puede obtener un enfoque preventivo por parte de la organización para cumplir con las especificaciones desde un inicio. También mejorar eficaz y eficientemente para cumplir con los requisitos del cliente. Lo anterior para obtener resultados como la fidelización de clientes a un producto o servicio y la mejora de la eficiencia y eficacia de la organización disminuyendo costos.

Sistema de Gestión de Calidad

Un sistema de gestión de la calidad (SGC) es la herramienta con la que una empresa u organización dirige y controla todas las actividades que están asociadas a la calidad. Se planea, controla y mejora aquellos elementos que influyen en la satisfacción del cliente y mejoren el desempeño de sus procesos. Un buen sistema de gestión de la calidad, permite a la organización lograr sus objetivos estratégicos, agregar valor a sus productos y servicios, satisfacer a sus clientes y mantener ventajas competitivas que los diferencien de sus competidores en el mercado.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización, según la norma ISO 9001:2008 (p. vi). El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno.
- b) Sus necesidades cambiantes.
- c) Sus objetivos particulares.
- d) Los productos que proporciona.
- e) Los procesos que emplea.
- f) Su tamaño y la estructura de la organización.

Un sistema de gestión de la calidad comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes. Posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo. Proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios.

Organización Internacional de Estandarización (ISO)

ISO cuyas siglas significan Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization) es una organización no gubernamental compuesta por los grupos nacionales de estándares de más de 160 países. ISO fue creada en 1946 donde 64 delegados de 25 países se reunieron en el Instituto de Ingenieros Civiles en Londres y decidieron crear una organización internacional que “facilitara la coordinación internacional y unificación de normas industriales” y empezó a funcionar el 23 de febrero de 1947 con sede en Ginebra, Suiza.

El objetivo de las ISO es buscar la estandarización de normas de productos y servicios para las empresas u organizaciones a nivel internacional, en otras palabras, que las normas que se hagan en cada uno de los países sean homogéneas y por tanto los productos y servicios comparables.

En 1960, ante la necesidad de uniformar la normalización y los sistemas de calidad, surgen cuatro normas con las cuales poder controlar, básicamente, las actividades de índole militar. Estas normas se conocen como:

- MIL-Q-9058 A “Requisitos para un programa de calidad”,
- MILSTD- 45662 A “Requisitos para un sistema de calibración”,
- MIL-I-45208 A “Requisitos para la Inspección”,
- AQAPI de la OTAN (Organización del Tratado del Atlántico Norte).

Más adelante, la “British Standards Institution” elaboró la serie BS 5750 que expone los elementos básicos de la calidad y sobre la cual, posteriormente, se crea la serie ISO 9000.

Norma ISO 9001:2008

La Norma ISO 9001:2008 es una norma internacional que se enfoca en los elementos de la administración de calidad con los que la organización cuenta para lograr tener un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente. Permitiéndole administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios enfocándose en la satisfacción de sus clientes. Los mercados, independientemente del

rubro, se inclinan por los proveedores que cuentan con esta certificación porque de esa manera se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de la calidad.

La norma ISO 9001 es aplicable en cualquier organización, independientemente de su tamaño y ubicación geográfica o del rubro en que se encuentre. Una de las principales fortalezas de esta Norma es su gran atractivo para todo tipo de empresa, ya sean fabricantes o de servicio.

Enfoque basado en procesos

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la figura 1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

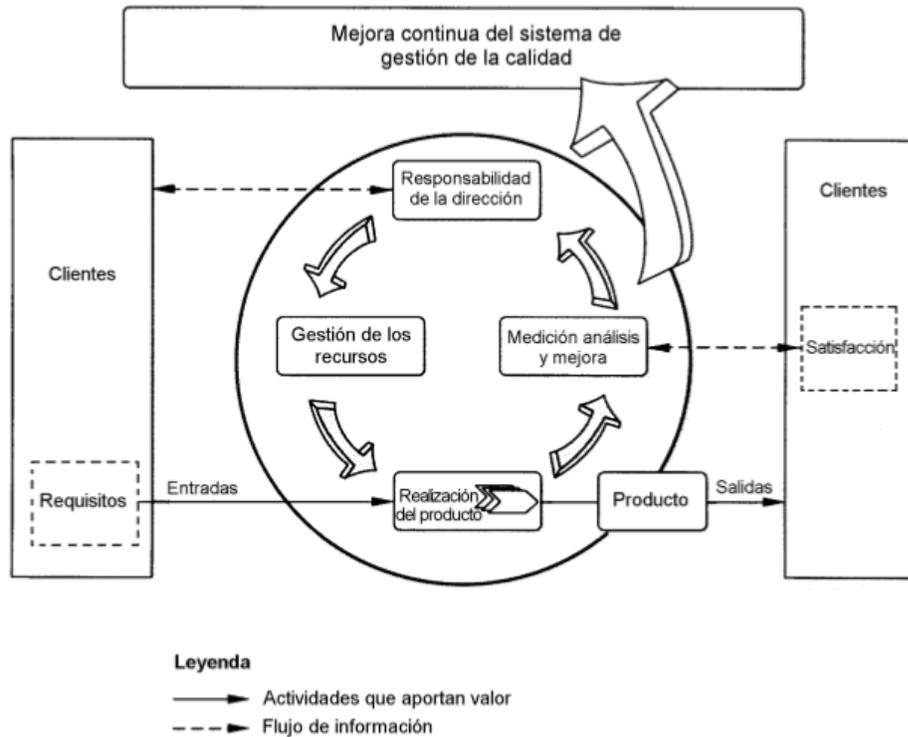


Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Fuente: (Norma Internacional ISO 9001:2008).

En el 2012 había aproximadamente 19,000 estándares que proveían soluciones prácticas para casi todos los sectores empresariales, industriales y tecnológicos, estos estándares son conocidos como normas ISO y de las cuales se pueden mencionar.

- ISO 9001: sistemas de gestión de calidad
- ISO 14001: sistemas de gestión ambiental
- ISO 27001: sistemas de gestión de seguridad de la información

La ISO 9001:2008 nos dice que el Sistema de Gestión de la Calidad debe incluir la siguiente documentación:

- Política de Calidad.
- Objetivos de Calidad.
- Manual de Calidad.
- Los procedimientos requeridos en esta Norma.

- Los documentos necesarios para asegurar la planificación, operación y control de los procesos.
- Los Registros requeridos por esta Norma.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

Según estudios realizados después de implementada las normas ISO 9001 en las empresas, se ha observado que no se está trabajando con los procesos y objetivos establecidos por esta norma, se refleja que varias empresas adquieren la certificación como una opción de poder penetrar a nuevos mercados en distintos países ya que se adquiere otro tipo de imagen a nivel nacional como internacional y en otras ocasiones porque se ven presionados por los clientes para tener dicha certificación, “Las investigaciones concluyen que la principal motivación para su implantación es por razones externas, las empresas son presionadas por sus clientes a obtener dicha certificación (...), muchas empresas ven la certificación como una forma de acceder a ciertos mercados” (Rodríguez-Arnaldo & Martínez-Lorente, 2014, p. 54).

ISO en América

Según el resumen ejecutivo del estudio que realizó ISO en el 2014 («ISO_survey_executive-summary.pdf», p. 2):

La ISO 9001 es la norma más popular en sistemas de gestión de calidad que durante el 2014 tuvo un crecimiento del 1%. Crecimiento que se ha estancado, ya que muchas de las empresas ya están certificadas y está optando por normas más específicas. Se espera que esta situación mejore con la introducción de la nueva versión del 2015. La sorpresa del 2014 fue en Norte América, principalmente en México, donde varios organismos de certificación nuevos participaron en el transcurso del año. El crecimiento de Estados Unidos se estancó debido a pocos informes de certificaciones durante el año. En el caso de Sur América tuvo un crecimiento negativo (-4.2%) atribuyéndole gran parte a la caída en Brasil donde la participación en el estudio fue menor y una serie de organismos de certificación reportó un menor número de certificados.

En la siguiente figura se muestra a nivel mundial los países con certificaciones ISO 9001:

World distribution of certificates in 2014

Select a standard ISO 9001



Figura 2. Distribución Mundial de certificados ISO 9001 en el 2014

Fuente: (ISO Survey 2014).

En la siguiente tabla se puede observar el crecimiento por áreas de países certificados con ISO 9001.

Tabla 1, ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisitos

ISO 9001 - Quality management systems - Requirements 							
Annual growth - in %							
Year	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL	3%	9%	5%	-4%	2%	3%	1%
Africa	15%	-1%	-9.1%	6.5%	18.5%	1.5%	5.0%
Central and South America	-5%	-5%	38.6%	4.9%	-0.4%	2.0%	-4.2%
North America	1%	-12%	-12.7%	2.5%	2.8%	25.9%	4.0%
Europe	6%	10%	5.9%	-13.3%	2.3%	2.7%	0.2%
East Asia and Pacific	4%	11%	7.3%	7.6%	0.9%	-1.8%	1.9%
Central and South Asia	-12%	1%	-15.4%	-10.7%	-3.6%	36.5%	1.2%
Middle East	-3%	20%	-23.4%	-9.4%	11.6%	9.2%	5.5%

Number of countries / economies							
Year	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL	176	178	178	179	184	187	188
Africa	41	44	43	43	45	47	49
Central and South America	32	32	32	33	33	33	34
North America	3	3	3	3	3	3	3
Europe	49	49	49	49	49	49	49
East Asia and Pacific	23	22	23	25	27	27	25
Central and South Asia	14	14	14	13	14	14	14
Middle East	14	14	14	13	13	14	14

Fuente: (ISO Survey 2014)

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

ISO en Honduras

El Sistema Nacional de Calidad es el encargado de las actividades de desarrollo y la demostración de la calidad, para promover la competitividad de las empresas nacionales, proporcionar confianza en la transacción de bienes y servicios, facilitar el cumplimiento de los compromisos internacionales en materia de evaluación de la conformidad, promover la cultura de la calidad y brindar apoyo técnico a entes reguladores.

Sus fines y objetivos son:

- a) Orientar, ordenar y promover la participación de la Administración Pública y el sector privado en las actividades de evaluación de la conformidad y de promoción de la calidad, integradas al Sistema;
- b) Promover la disponibilidad y el uso de los mecanismos de valuación y demostración de la conformidad;
- c) Promover la adopción de prácticas de gestión de calidad y formación en las organizaciones productoras y comercializadoras de bienes y servicios en el país;
- d) Fomentar la calidad de los bienes y servicios que se produzcan o comercialicen en el territorio nacional;
- e) Propiciar la inserción cultural de la calidad en todos los ámbitos de la vida nacional;
- f) Contribuir al fortalecimiento de la gestión que realicen las entidades públicas y privadas competentes para proteger la salud, el ambiente y los derechos del competidor; y,
- g) Promover una efectiva coordinación pública y privada entre las entidades competentes que realicen actividades de metrología, normalización, reglamentación técnica y evaluación de la conformidad.

De acuerdo a la memoria de FIDE (Inversión y Exportaciones) del 2009, el Sistema Nacional de Calidad se fundó en el año 2009 con sus tres pilares; normalización, acreditación y metrología, a la vez que se impulsó la certificación en normas internacionales, como la ISO 9001, mediante

un amplio proceso de capacitación, seguido de mecanismos de apoyo para certificación de empresas con fondos de cofinanciamiento, dirigidos especialmente a PYMES.

En el año 2008, FIDE con su programa Honduras Compite, logró reunir 80 empresas para lograr una certificación ISO 9001. En ese momento, solo había 25 empresas certificadas. En la actualidad según la base de datos del Sistema Nacional de Calidad, hay 158 empresas certificadas con ISO 9001 de las cuales hay solamente 13 Pymes. Por medio de correos, se dio a conocer que la base de datos no estaba actualizada y que en transcurso de 2016 se tiene como proyecto actualizar la base de datos. Según ISO Survey, y como se muestra en la siguiente figura en el año 2014, hay 182 empresas con el certificado ISO 9001.

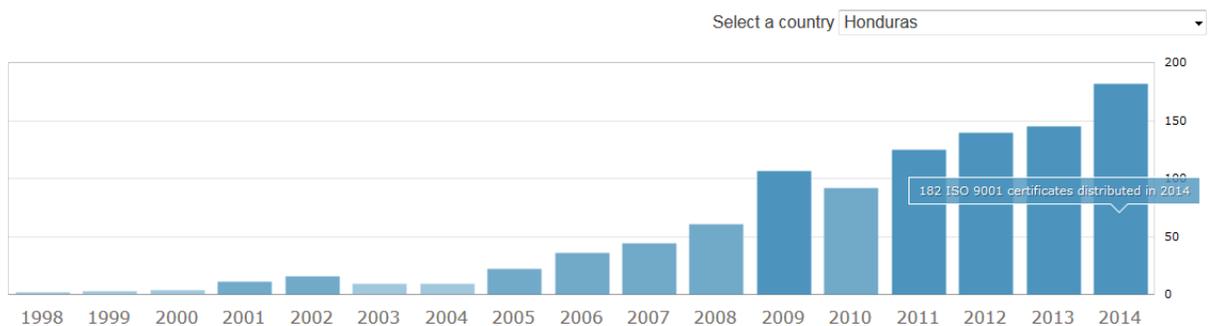


Figura 3. Evolución de la certificación ISO 9001 en Honduras

Fuente: (ISO Survey 2014)

Micro, Pequeña y Mediana empresa (MiPymes)

La Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa caracteriza a las Mipymes de la siguiente manera:

Las Mipymes son un conjunto de empresas de tamaño micro, pequeña y mediano, de los sectores rural y urbano. La Microempresa es toda unidad económica con un mínimo de una persona remunerada laborando en ella, la que puede ser su propietario y un máximo de diez (10) empleados remunerados. Las pequeñas empresas son aquellas con una mejor combinación de factores productivo y posicionamiento comercial, que permiten a la unidad empresarial, acumular ciertos márgenes excedentes. Tienen una organización empresarial más definida y mayor formalización en su gestión y registro, cuenta con un mínimo de once (11) y un máximo de cincuenta (50) empleados remunerados. Las medianas empresas son empresas que disponen de mayor inversión en activos fijos, en relación a los anteriores. Asimismo, presentan una adecuada relación en cuanto a su capital

de trabajo, una clara división interna del trabajo y formalidad en sus registros contables y administrativos, emplean un mínimo de cincuenta y uno (51) y un máximo de ciento cincuenta (150) empleados remunerados (La Gaceta, 2009, p. A3).

Ventajas y desventajas de las pymes y diferencias entre pequeña y mediana empresa

Es importante conocer las ventajas que presentan las pequeñas empresas para poder considerar su estudio:

- Tienen gran capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa.
- Asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diverso tipo, o producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico.
- Se establecen en diversas regiones geográficas, lo cual les permite contribuir al desarrollo regional.
- Mantiene una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumenta o reducen su oferta cuando se hace necesario.
- El personal ocupado por empresa es bajo, por lo cual el gerente – que generalmente es el dueño – conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver con facilidad los problemas que se presenten.
- La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha.
- Mantienen una unidad de mando, lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas.
- Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas.
- Existe un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve.
- Los dueños, generalmente tienen un gran conocimiento del área que operan, permitiéndoles aplicar su ingreso, talento y capacidades para la adecuada marcha del negocio.

Las desventajas de las pequeñas empresas nos permiten analizar las fallas y las oportunidades que se presentan para su estudio.

- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores;
- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas;
- Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

Otro punto importante es considerar las ventajas de las medianas empresas para que nos permita diferenciar con las pequeñas empresas y su valor dentro del estudio:

- Cuentan con una buena organización, lo cual les permite aplicarse y adaptarse a las condiciones del mercado y de la creciente población
- Tiene una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidades de crecimiento y llegar a convertirse en una gran empresa.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad para generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.

- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.

Estas son las desventajas de la mediana empresa que nos permite conocer para desarrollar oportunidades, ya que con los datos propuestos se conoce más la importancia de este estudio.

- Mantienen altos costos de operación.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Sus ganancias no son muy elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, encuentran el problema de la fuga de su personal capacitado.
- Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.

Algunos otros problemas que enfrentan en forma cotidiana las medianas empresas son: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, deficiente atención al público, indiferencia frente a las quejas, precios altos o productos de mala calidad, activos fijos excesivos, mala ubicación de sus plantas, descontrol de inventarios, problema en el pago de impuestos, problema con los inspectores, falta de financiamiento adecuado y oportuno, entre otros. Las empresas pymes de siempre atraviesan por dificultades para operar, por tal motivo se requieren cambios significativos que permitan su sobrevivencia y desarrollo para alcanzar la competitividad requerida, los puntos anteriores indican los factores que obstaculizan su desarrollo, pero muestran áreas de oportunidad muy importantes para su desarrollo.

Caracterización de MIPYME en Honduras

El Doctor Jorge Maradiaga («Las MIPYMES en Honduras») menciona que:

“No cabe la menor duda que lo relativo a las Micro Pequeñas y Medianas Empresas ha adquirido un dimensionamiento muy especial en el país, pues los hechos demuestran que emplean el 72% de la población económicamente activa, lo que a su vez representa el 47% del producto interno bruto... hay cuatro asuntos claves para el desarrollo de las MIPYMEs: 1. La introducción de innovaciones en los sistemas productivos locales para todo tipo de empresas, a fin mejorar la competitividad; 2. El diseño de programas de formación de recursos humanos que faciliten el acceso a las fuentes de conocimiento; 3. El desarrollo de mecanismos institucionales para aumentar la cooperación local, incluyendo las áreas urbana y rural del territorio; y, 4. La preservación y sostenibilidad ambiental. El sector de las MIPYMEs tiene que recibir el apoyo que le permita participar activamente en el manejo de esos cuatro asuntos dado su entorno de informalidad, pobreza, e inequidad. Estas son las nuevas herramientas de desarrollo” (2014).

Según el Diagnostico Sectorial de la MIPYME no Agrícola en Honduras (Enero 2013) la estimación de la MIPYME se describe en la siguiente tabla.

Tabla 2. Estimación de la MIPYME

Descripción	Estimación de MIPYME			
	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Urbano	34,854	8,358	4,282	47,495
Distrito Central	19,513	4,699	2,310	26,521
San Pedro Sula	15,341	3,659	1,973	20,973
Resto Urbano	16,590	3,500	1,834	21,924
Rural	44,731	9,192	3,988	57,912
Población de MIPYMEs en base a contadores	96,175	21,050	10,105	127,330
Vendedores ambulantes en total (3 de 10 negocios son ambulantes)				38,199
Población de MIPYMEs a nivel nacional incluyendo vendedores ambulantes				165,529

Fuente: Diagnostico Sectorial de la MIPYME no Agrícola en Honduras (Enero 2013)

Este diagnóstico permitió la clasificación de la MIPYME de la siguiente manera.

Tabla 3. Análisis de Ventas y Número de Empleados

Tamaño de Empresa	Rango de Ventas	Rango de Empleados
Micro	Menor a L 700,000	1 a 4
Pequeña	De L 700,000 a L 2,000,000	5 a 10
Mediana	Más de L 2,000,000	11 en adelante

Fuente: Diagnóstico Sectorial de la MIPYME no Agrícola en Honduras (Enero 2013).

La ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, publicada en el diario La Gaceta, tiene por finalidad fomentar el desarrollo de la competitividad y productividad de la micro pequeña y mediana empresa urbanas y rurales, a objeto de promover el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en dichas unidades económicas. Son objetivos específicos de esta Ley:

1. ESTABLECER:

- a. Las bases para propiciar la participación coordinada y articulada de los sectores y actores que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (MIPYME), de las áreas urbana y rural, así como la planificación y ejecución coordinada de las actividades que las diferentes instituciones del Estado desarrollan en pro del desarrollo efectivo del sector;
- b. Las políticas públicas y los instrumentos de dichas políticas, que mejor se orienten a la mejora de la competitividad y productividad del sector, Micro, Pequeño y Mediana Empresa (MIPYME), así como las herramientas para su evaluación y actualización y que proporcionen al Estado y la sociedad hondureña la información necesaria para la toma de decisiones de materia de apoyo a este sector empresarial;
- c. Los medios técnicos y financieros para que las autoridades competentes, elaboren e implementen políticas públicas que estén en condiciones de mejorar efectivamente la productividad, la competitividad y la calidad de empleo generado por la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME).

2. PROMOVER:

- a. Un entorno favorable para que las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) urbanas y rurales desarrollen su competitividad, de modo de abastecer

eficientemente tanto el mercado nacional como los mercados centroamericanos e internacionales;

- b. La creación de una cultura empresarial vinculada a procedimientos, prácticas y normas administrativas financieras, productivas y contables, que contribuyan al avance de la calidad de los procesos de producción, distribución, mercadeo y servicios al cliente de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME).
- c. El acceso al financiamiento en condiciones favorables para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), de modo a promover la consolidación y capitalización de este tipo de empresas, el incremento de su producción, así como la constitución de nuevas empresas, fortaleciendo el desarrollo emprendedor.
- d. Las condiciones para la creación y consolidación de las cadenas productivas en la economía hondureña, fortaleciendo la asociatividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), con el propósito de aprovechar las ventajas de localización adecuada, economías de escala, más oferta y otros aspectos que caracterizan este tipo de asociaciones;
- e. La elaboración de planes estratégicos que orienten la ejecución de actividades inherentes al desarrollo integral del sector;
- f. Esquemas para la innovación empresarial, así como la modernización y desarrollo tecnológico de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME);
- g. La creación y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) en un marco de armonía y conciencia ecológica, de modo que éstas contribuya al desarrollo sustentable y equilibrado del ambiente en el largo plazo; y la implementación de tecnologías más limpias de producción; y,
- h. El fortalecimiento de las organizaciones de base del sector Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), con el propósito de lograr la armonización y coordinación del sector a través del desarrollo de la cooperación y asociación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) entre sí y con otros actores económicos, en el ámbito nacional, estatal, regional y municipal, así como al interior de los diversos sectores y cadenas productivas.

La Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) en su sección segunda menciona los Programas de Capacitación.

Artículo 33- El Programa Nacional de Capacitación: El Programa Nacional de Capacitación estará dirigido a los cuadros empresariales y gremiales de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), especialmente a nuevos emprendedores de este sector que deseen incorporar a la economía formal y perseguirá en particular, el logro de los objetivos siguientes:

1. Mejorar la capacidad gerencial y el conocimiento de los mercados, induciendo conductas que den adecuadas respuestas frente a la constante evolución de los mismos y estimulen un crecimiento sostenido de la producción y productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME);
2. Abrir espacios para la participación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) en su propio desarrollo, así como de sus entidades gremiales, empresariales;
3. Prestarle a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) servicios de asesoría;
4. Mejorar el acceso de los empresarios y trabajadores de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) a una gama más amplia de servicios de desarrollo empresarial de calidad y acorde a sus necesidades, procurando la creación de la red de servicios gubernamentales al sector, mediante la celebración de convenios con instituciones especializadas en el mismo; y,
5. Establecer alianzas estratégicas con las entidades o redes de entidades financieras especializadas que ofrezcan servicios acordes con las necesidades de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), en los diferentes niveles territoriales, con el propósito de fortalecer la actividad gremial y la ejecución de sus diferentes programas y proyectos a favor del sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME).

2.1.3 ANALISIS INTERNO

En mayo 2009 se aprueba la “Ley del Sistema Nacional de Calidad”, cuyo propósito es establecer el Sistema Nacional de la Calidad como infraestructura nacional encargada de las actividades de desarrollo y la demostración de la calidad, para promover la competitividad de las

empresas nacionales, proporcionar confianza en la transacción de bienes y servicios, facilitar el cumplimiento de los compromisos internacionales en materia de evaluación de la conformidad, promover la cultura de la calidad y brindar apoyo técnico a los reguladores.



Figura 4. Honduras: Institucionalidad Pública de la Calidad

Fuente: (Proyecto PYMES – IBER QUALITAS).

En Honduras, existen instrumentos y programas de apoyo para las PYMES, que acompañan al Sistema Nacional de la Calidad, a través de capacitación y asistencia técnica en el tema de la calidad y norma ISO 9001 y además, proveen financiamiento para la implementación de la misma. Entre ellos están:

- Honduras Compite es un Programa Nacional de Competitividad
- FIDE, Fundación Iberoamericana de Desarrollo
- Programa NOR+, Programa de Competitividad Norte Grande
- Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad para la MIPYME
- Proyecto Pymes IberQualitas

A continuación, en la siguiente Figura, se han representado todos los actores con sus respectivos roles, involucrados en el sistema nacional de la calidad de Honduras:

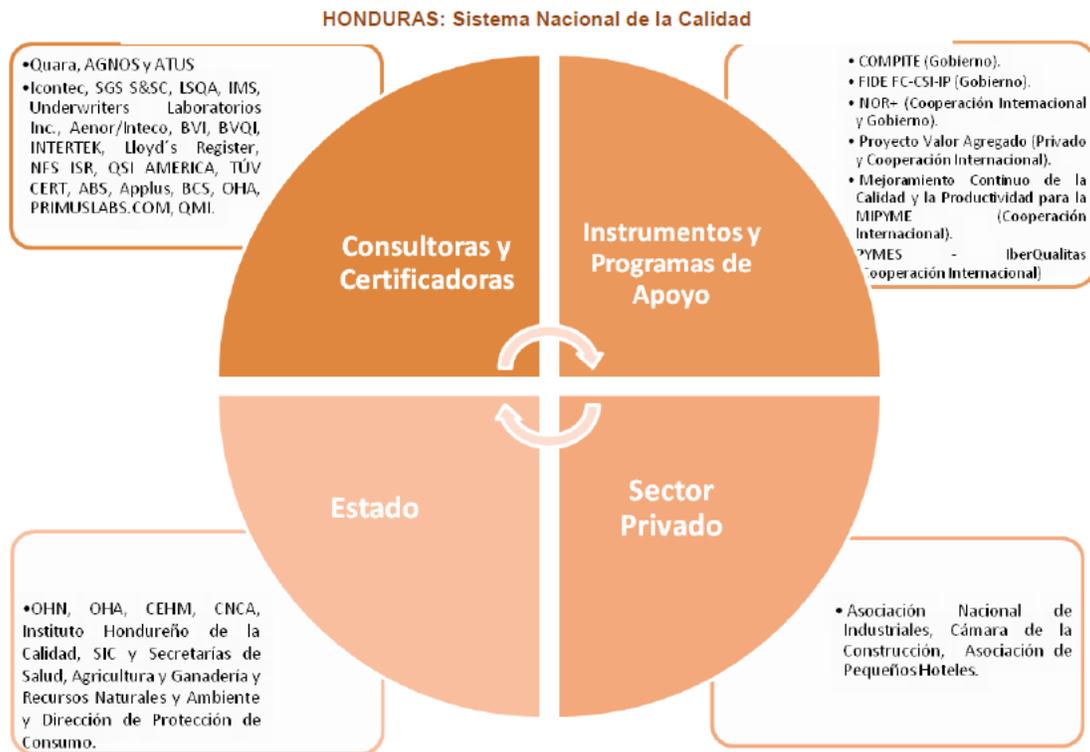


Figura 5. Honduras, Sistema Nacional de Calidad

Fuente: (Proyecto PYMES – IBER QUALITAS).

Algunos obstáculos identificados en las empresas consultoras, consultores y facilitadores, instituciones de gobierno, gremiales y organismos de apoyo y de las pequeñas y medianas empresas según el estudio de Iber Qualitas son:

A) Empresas Certificadoras, Consultores / Facilitadores:

- Falta de interés por parte de los empresarios en obtener la certificación y poca disposición de asumir la totalidad de la inversión.
- Falta de organización dentro de las empresas a la hora de iniciar los procesos de certificación.

- Falta de una visión estratégica de futuro de las empresas.
- No aplicación de benchmarking (a nivel país y región)
- Desinformación sobre los resultados concretos a obtener con la implementación del sistema de gestión de calidad y la obtención de la certificación ISO 9001.
- Los bajos niveles educativos del personal operativo hacen que sea necesario una alta inversión en acciones formativas, de cuyos recursos económicos no se disponen.
- Poca disponibilidad de tiempo de los mandos medios para apoyar un proceso de este tipo, ya que se encuentran saturados con la operación del negocio.
- Altísima rotación del personal determina que no sea rentable invertir en capacitación.
- Errónea creencia en que la certificación es el fin del camino y por lo tanto, no darle seguimiento al cumplimiento de la misma al certificarse.
- Poca difusión de la información sobre los programas y proyectos vigentes para apoyar a PYMES en el área de calidad

B) Instituciones de Gobierno, Gremiales y Organismos de Apoyo

- Falta de proactividad de las PYMES en general y en particular en el tema de calidad.
- Falta de exigencia de la calidad en los productos y servicios ofertados por las PYMES.
- Necesidad de un impulso más fuerte por parte del Sector Público para la temática, una promoción menos política y más administrativa.

C) Pequeñas y medianas empresas

- Resistencia al cambio por parte del personal de la empresa.
- Limitados recursos económicos para invertir en la certificación.
- Poca claridad y falta de información sobre los resultados finales a obtener con la certificación.
- Poca información sobre casos de éxito o modelos a seguir de empresas que ya hayan implementado un sistema de gestión de calidad y alcanzado la certificación en la norma.
- Escaso personal laborando en la empresa, por lo que un solo empleado debe cumplir diferentes funciones.
- Estructura organizativa no definida y procesos no establecidos en muchas Pymes.
- Desconocimiento de la relación costo – beneficio de la certificación.

- Poca sensibilización en el tema de calidad en las empresas, por lo que no se visualiza como un gasto innecesario.
- Falta de tecnología que facilite el control y seguimiento del cumplimiento de la norma implementada.

Las soluciones propuestas fueron las siguientes:

A) Empresas Certificadoras, Consultores / Facilitadores

- Los programas de apoyo que fomentan la calidad en las PYMES y ayudan en el proceso de certificación deben exigir que el empresario adquiriera un compromiso auténtico realizando un aporte de tipo financiero. Este aporte puede ser establecido al inicio del proceso con la modalidad de reembolso (de un porcentaje) al final del proceso, una vez las empresas alcancen la certificación y gocen de sus beneficios.
- Los programas de apoyo a la calidad en las empresas deben incluir no solo la asesoría para implantar sistemas de calidad, sino también la certificación e incluso una primera auditoria para asegurar los resultados y la inversión por empresa.
- En la relación certificadores / consultores / facilitadores, con la empresa, se deben establecer desde un inicio los canales de comunicación a utilizar.
- Desde el inicio del proceso de implementación de sistema de calidad, las empresas deben crear controles de seguimiento semanal para medir los avances.

B) Instituciones de Gobierno, Gremiales y Organismos de Apoyo

- Las PYMES deben ser más proactivas en la cuestión de calidad, tanto en su gestión como en su relación con los clientes.
- Se debe concientizar a las empresas que es necesario renovar año tras año certificación de los sistemas de la gestión de calidad.
- Es importante que en un proceso de implementación de SGC se nombre un responsable dentro de la organización que se haga cargo de coordinar las tareas con los demás actores involucrados (programas de apoyo, certificadoras, consultores / facilitadores, entre otros)

C) Pequeñas y medianas empresas

- Los programas de apoyo deben dejar claro desde un principio el alcance de éstos, para evitar crear falsas expectativas en las empresas beneficiadas.
- Al inicio de un proceso de certificación, se deben definir las responsabilidades que cada quien tendrá dentro de la empresa, involucrando a todo el personal, desde el nivel operativo hasta el gerencial.
- Documentar casos de éxito de empresas certificadas, que sirvan como modelos a seguir y motiven a otras empresas desde sus experiencias y beneficios obtenidos.

2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

Plan de negocios

Un plan de negocios (también conocido como proyecto de negocio o plan de empresa) es un documento en donde se describe y explica un negocio que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada, en otras palabras el plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación para seleccionar el camino adecuado hacia el logro de sus metas y objetivos. El plan de negocios nos contesta:

¿Qué? ¿Con quién? ¿Con qué? ¿Cuándo? ¿Cuánto? ¿Dónde? Se realizar las diferentes actividades tanto para la implantación de la empresa, como la operación misma de la empresa.

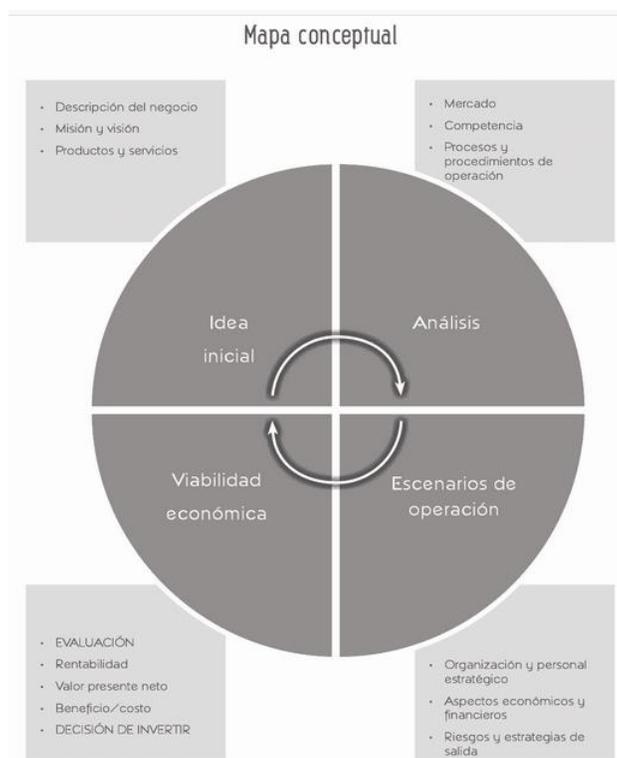


Figura 6. Plan de Negocios

Fuente: Modelo del plan de negocios: para la micro, pequeña y mediana empresa

A continuación se presentan los 10 puntos más importantes del que consta un plan de negocios bajo la perspectiva del autor: Pedraza Rendón, (2014) ;

1. **Descripción del negocio;** Se define su misión y sus objetivos principales, considerando aspectos históricos importantes de la empresa, sus alanzas estratégicas, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
2. **Portafolio de productos y servicios;** Se describe el producto, estableciendo su valor distintivo con la competencia, su evolución y ciclo de vida, estrategia que se llevara a cabo, el posicionamiento del producto y análisis de la industria que se desarrollara
3. **Mercado;** Segmentación de mercado y su comportamiento, se analizan aspectos relacionados con ventas, precios, publicidad promoción y distribución.
4. **Análisis de la competencia;** Identifica los competidores, estrategias y objetivos.
5. **Procesos y procedimientos de operación;** procesos y procedimientos de operación, materiales y suministros, proceso y programa de producción, tecnología aplicada, revisando similitudes y diferencias de la competencia, ventaja competitiva, capacidad instalada, infraestructura disponible, aspectos ambientales y regulatorios.
6. **Organización y personal estratégico;** marco legal, el personal estratégico y el plan de trabajo y desarrollo de negocios.
7. **Aspectos económicos y financieros;** Relativo a los aspectos económicos y financieros, elementos de inversión necesaria, financiamiento, presupuestos y plan de tesorería, para luego plasmarlos en los estados financieros proforma y los flujos de efectivo, con lo que es posible calcular la rentabilidad y la sensibilidad, y realizar un modelo financiero.
8. **Principales riesgos y estrategias de salida;** Se exponen riesgos existentes y medidas para minimizarlos, y con ello se proponen estrategias de salida.

9. **Sistema de seguimiento de la gestión;** se señalan aspectos económicos, financieros, ambientales y sociales de tal sistema
10. **Documentos de apoyo y anexos;** Se acostumbra adjuntar plan de encuestas de mercado, copias de contrato, cartas de intención, copias de licencias, documentos fiscales, estados financieros auditados, garantías crediticias y otra información relevante. (p. 5)

Ventajas básicas que representa la planificación y más concretamente, la elaboración de un plan de negocios:

1. Suministra una guía clara de las acciones a seguir.
2. Suministra un valioso instrumento de comunicación interna.
3. Constituye un útil y eficaz método para el autodesarrollo como empresario.
4. Constituye un eficaz instrumento de comunicación externa.
5. Ayuda a crear una mentalidad interna orientada a la rentabilidad.
6. Constituye un eficaz instrumento de control.

Características de un plan de negocios:

- Claro
- Conciso
- Informativo
 - Tener una imagen clara del proyecto
 - Medir la factibilidad del mismo
 - Facilitar la implementación

Marketing Publishing (2007) menciona:

Todos los estudios realizados al respecto indican que la causa principal del declive de muchas empresas (grandes y pequeñas), que en el pasado fueron de gran éxito, radica en su capacidad para adaptarse a las nuevas situaciones surgidas en el entorno. (p. 88)

Teoría del desarrollo

Alonso, (2012) menciona:

La teoría del desarrollo nació en los años cuarenta animados por una generación de pensadores llamados “Pioneros del desarrollo”, confiada en un diagnóstico relativamente compartido acerca de los problemas

del desarrollo de ese tiempo. “En sus primeras caracterizaciones, los países en desarrollo aparecen como economías con abundancia de mano de obra y bajos salarios, pero también con limitada dotación de capital y bajos rendimientos de capital”(p. 45).

Esta teoría pretende identificar las condiciones y estructuras socio económicas para el desarrollo humano y crecimiento sostenido, entre estas teorías podemos encontrar las siguientes escuelas dominantes en países avanzados:

- Escuela Keynesianismo
- Escuela del Marxismo
- Escuela Economía neoclásica
- Escuela de nuevas teorías del crecimiento

Tabla 4. Correlación por décadas de las escuelas dominantes en países avanzados y temas dominantes en países en desarrollo

Décadas	Escuelas dominantes en países avanzados	Temas dominantes en países en desarrollo
1950-60	Keynesianismo	Crecimiento, planificación e industrialización
1970	Keynesianismo Marxismo	Papel del Estado, empleo y redistribución Dependencia
1980	Economía neoclásica	Monetarismo, fallos del gobierno, papel del mercado y liberalización
1990	Nuevas teorías del crecimiento Nueva economía institucional Competencia imperfecta	Capital humano Instituciones Fallos del mercado

Fuente: UNESCO, Teorías del desarrollo y los cambios en el sistema internacional

Escuela Keynesiana: Menciona que es necesario hacer reformas estructurales a los países pobres o incluso a la economía global, el desarrollo se logra por un capitalismo usado por los países ricos.

Escuela Marxista: menciona que, aunque se realicen reformas internas como en el comercio mundial no será suficiente para llegar al desarrollo, ya que los países que han alcanzado el

desarrollo económico se los impedirán, por lo tanto, se debe por otro modelo económico alternativo.

Economía neoclásica: Sistematizo la oferta y demanda como determinantes de la participación de precio y cantidad en el equilibrio de mercado, que afecta tanto a la asignación de producción y distribución de ingresos.

Nuevas teorías de crecimiento:

- Teoría clásica del crecimiento
- La nueva teoría del crecimiento y capital humano
- Teorías políticas y sociológicas de desarrollo
- Teoría de la modernización

Teoría clásica del crecimiento: La acumulación de producción, capital y trabajo. Cuanto más capital y trabajo estén disponibles en una economía, más crecerá esta.

La nueva teoría del crecimiento y capital humano: Se menciona en esta teoría que la acumulación de capital no era suficiente para el crecimiento, y por eso nace la teoría del capital humano donde entra fuertemente la mano de obra y los avances tecnológicos.

Teorías políticas y sociológicas de desarrollo: Los enfoques políticos establecen instituciones para organizar sus sociedades, y el enfoque sociológico incluye la cultura.

Teoría de la modernización: Esta teoría menciona que si los países pobres quieren modernizarse deben abandonar sus tradiciones y adoptar la de los países desarrollados como ser los occidentales y europeos, esta teoría menciona una gran diferencia entre el hombre tradicional y el moderno, donde el hombre tradicional es supersticioso, conservador, falta de ambición, centrado en las necesidades inmediatas y aferrado a sus tradiciones, mientras que el hombre moderno muestra una gran capacidad de adaptación para los cambios, es independiente e individualista, eficiente y confía en el cambio mediante procesos políticos.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Procedimiento: es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias

Norma: es un término que proviene del latín y significa “escuadra”. Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.

Procesos: son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema

Manual: son de enorme relevancia a la hora de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada, ya que se muestra la manera correcta de hacer las cosas.

Certificación: es una palabra que se relaciona con certificado y que se utiliza para designar al acto mediante el cual una persona, una institución, una organización recibe un comprobante de alguna actividad o logro que realizó. La certificación puede ser efectiva o simbólica: los certificados considerados efectivos son aquellos que son necesarios para probar que algo se cumplió.

Pyme: es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

Mipyme: acrónimo de micro, pequeñas y medianas empresas, es una expansión del término original (Pyme), en donde se incluye a la microempresa y se dividen de acuerdo al número de trabajadores y nivel promedio de ventas.

Plan de negocio: es un documento que describe, de manera general, un negocio y el conjunto de estrategias que se implementarán para su éxito. En este sentido, el plan de negocios presenta

un análisis del mercado y establece el plan de acción que seguirá para alcanzar el conjunto de objetivos que se ha propuesto.

2.4 MARCO LEGAL

La elección de la forma jurídica de la empresa será una Sociedad de Responsabilidad Limitada en donde el capital social de la empresa será como mínimo de cinco mil lempiras (L. 5,000.00). En otras palabras, la responsabilidad está limitada al capital aportado. En el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios.

Como la empresa será constituida de acuerdo al Código de Comercio esta será constituida como una sociedad mercantil. El siguiente paso será la obtención de la Escritura Pública. La Escritura Pública es un instrumento público y legal que contiene los nombres de las personas que conforman la organización, el nombre de la organización o razón social, explicando el tipo de ésta, el capital inicial, duración, la naturaleza y su objeto.

La persona que realiza el trámite es el apoderado legal de la empresa a crearse. El tiempo promedio en la obtención de la escritura es de veinte (20) días hábiles. Con un valor desde tres mil lempiras (L. 3,000.00) hasta cinco mil (L. 5,000.00), dependiendo de la clase de sociedad mercantil a constituirse. Los honorarios del abogado serán de acuerdo al arancel del Colegio de Abogados.

Se le deberán entregar al apoderado legal los siguientes documentos:

- Nombre o la Razón Social del/la comerciante(a) o sociedad,
- Describir la actividad a la que se dedicará la empresa,
- Domicilio de la empresa,
- Capital inicial mínimo (dependerá del tipo de personalidad jurídica a adoptar),
- Fotocopia de documentos personales (Tarjeta de Identidad, Registro Tributario Nacional (RTN) y Solvencia Municipal).

Con estos datos y documentos el apoderado legal deberá elaborar la escritura de constitución, para ello deberá adquirir timbres fiscales de acuerdo al monto de la inversión y posteriormente

publicar el aviso de declaración de sociedad en el Diario Oficial La Gaceta y en uno de los diarios de mayor circulación en la localidad.

Toda empresa que se constituya basándose en el Código de Comercio, deberá registrar su escritura de constitución en el Registro Mercantil. A partir del 23 de enero del 2006, le fue delegada a la Cámara de Comercio e Industrias (CCI) la administración del registro mercantil mediante decreto 253-2005. La persona que deberá realizar el trámite es el empresario en la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa. El tiempo promedio es de un (1) día hábil. El valor depende del capital con el cual se ha constituido la empresa. Por los primeros mil lempiras (L. 1,000.00) de capital se deberá cancelar veinte lempiras (L. 20.00) y por cada mil adicional, un lempira con cincuenta centavos (L. 1.50) adicional.

Se deberá presentar en la ventanilla de atención al público en la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa los siguientes documentos:

- Escritura de constitución original y copia,
- Recibo de pago del formulario de la CCI original y copia,
- Copia de la publicación de constitución en Diario Oficial La Gaceta
- 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).

El siguiente paso es la obtención del Registro Tributario Nacional. El Registro Tributario Nacional (RTN), es el mecanismo utilizado para identificar, ubicar y clasificar a las personas naturales o jurídicas, de obligaciones administradas y controladas por la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI). En este caso, uno de los socios o empresarios deberá presentarse a la DEI en Plaza San Carlos. El RTN puede ser entregado ese mismo día. No tiene ningún valor (L. 0.00).

Los documentos a presentar en la DEI para obtener el RTN son:

- Formulario de inscripción (Forma DEI 410), debidamente completado. Este formulario se obtiene gratuitamente en las ventanillas de atención al público de la DEI.
- Fotocopia de escritura de constitución o carta de autorización extendida por el notario.
- Fotocopia del RTN del Apoderado(a) Legal y de tres (3) socios y/o socias.

- Fotocopia de identidades de tres (3) socios(as).
- Copia de identidad y RTN del gerente(a) o presidente(a).

Hasta este punto, la empresa se encuentra legalmente constituida. Ahora, previo al inicio de operaciones se debe tramitar una serie de licencias y permisos.

De acuerdo al artículo 384 del Código de Comercio es obligatorio el registro de todo comerciante en la Cámara de Comercio e Industria correspondiente al municipio en el cual operara la nueva empresa ya que sin este registro, las Alcaldías Municipales no autorizarán los permisos de operación. El registrarse permite formar parte de la base de datos de establecimientos comerciales de la localidad lo cual puede ser útil para el establecimiento de contactos comerciales. Este trámite lo realiza el empresario en la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa.

Presentar en la ventanilla de atención al público:

- Solicitud de registro debidamente completada,
- Escritura Original,
- Fotocopia del RTN,
- Hacer el pago por registro (el valor a cancelar variará dependiendo del capital de la empresa).

Al afiliarse a la Cámara de Comercio, el/la empresario(a) recibirá un fuerte respaldo y contará con una mayor representación a nivel gremial. Al estar afiliado a la Cámara, los empresarios tienen la oportunidad de acceder información comercial, jurídica y económica, actividades de capacitación, participación en ferias y otros eventos organizados por las cámaras. El empresario deberá cancelar mensualmente una cuota de membresía, la cual variará dependiendo del capital suscrito por la empresa. El empresario deberá presentar en la ventanilla de atención al público:

- Copia del registro mercantil.
- Solicitud de afiliación debidamente completada.
- Cancelar el valor de 3 meses de la membresía, por adelantado.

Ahora para la apertura del negocio es necesario contar con el permiso de operación que la Alcaldía Municipal extiende, para garantizar que la empresa opera conforme a las leyes

municipales. El empresario deberá presentarse en el edificio AER, Atiende Entiende y Resuelve-Atención al Ciudadano, en la Avenida Cristóbal Colón.

El tiempo de respuesta, variara dependiendo la municipalidad donde se tramite el permiso, el tiempo varía desde cuatro (4) días en aquellas municipalidades que han pasado por procesos de simplificación municipal, hasta treinta (30) días hábiles en alcaldías de mayor tamaño como la de Tegucigalpa.

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

- a) Monto de declaración o proyecto de volumen de ventas del año; y
- b) La Actividad Económica.

Además, por cada Inspección de Campo, emisión de dictámenes, extender constancias y autorizaciones se pagarán doscientos lempiras (L. 200.00) (Artículo 70 Plan de Arbitrios).

El proceso varía de acuerdo al Municipio donde se gestione el permiso; en el caso particular de Tegucigalpa y Comayagüela el empresario debe presentarse en la ventanilla de información de la Alcaldía Municipal del Distrito Central (A.M.D.C.) de la Oficina de Permisos de Operación que actualmente funciona en la Oficina del AER, para solicitar los requisitos a presentar de acuerdo al giro de la empresa y el formulario forma 04 (estos documentos son gratuitos). Deberá presentar además la siguiente documentación:

- Constancia de compatibilidad de donde se ubica el negocio, adjuntando el croquis de ubicación de la empresa y su respectiva clave catastral.
- Fotocopia de tarjeta de identidad del/la representante legal.
- Fotocopia de solvencia municipal vigente del/la dueño(a) o del/la representante legal del negocio.
- Fotocopia del Registro Tributario de la empresa.
- Fotocopia de Escritura de Constitución son su registro mercantil.
- Inscripción de la empresa en la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa.

- Presentar el contrato de arrendamiento del local donde estará ubicada la empresa con su respectivo número de clave catastral.
- Llenar la Forma 04 (Declaración Jurada de las ventas estimadas que espera realizar en el año de operación, enero a diciembre).
- Recibo de pago debidamente cancelado de impuesto de bienes inmuebles del local donde operará la empresa, en caso de alquiler copia del contrato de arrendamiento.

Después de iniciado el proceso de solicitud de permiso de operación, se dará al empresario, un tiempo máximo de ocho (8) días para que se realicen las inspecciones, las cuales dependerán del tipo de empresa a operar que pueden ser: inspección de zonificación, juzgado de policía, medio ambiente, vialidad, uso de suelo, talleres y metroplan. Si el resultado de las inspecciones es favorable, se procede a la emisión y entrega del permiso.

De acuerdo con el Código de Comercio el empresario estará obligado a llevar cuenta y razón de todas sus operaciones y deberá llevar una contabilidad mercantil debidamente organizada, en base al sistema de partida doble. Para ello, deberá llevar, un Libro de Inventarios y Balances, un Libro Diario y un Libro Mayor y los demás que sean necesarios para exigencias objetivas o de leyes especiales. Los libros obligatorios deberán estar empastados y foliados y serán autorizados por el Alcalde Municipal del lugar en donde estuviere situada la empresa. Se hará constar el número de folios que tuviere el libro y en cada uno de ellos se estampará el sello del organismo correspondiente. El valor será fijado de acuerdo al plan de arbitrios de cada municipalidad, valores que son modificados cada año.

Para la autorización de dichos libros el empresario debe presentar en el departamento de control tributario:

- Permiso de operación de la Alcaldía Municipal,
- Recibo de pago en la tesorería de la Alcaldía por volumen de ventas,
- Autorización de libros folios.

CAPITULO III. METODOLOGIA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

El presente proyecto tiene como objetivo general evaluar la factibilidad para la creación de una empresa consultora de sistemas de gestión de la calidad para las Pymes en Tegucigalpa por medio de la elaboración de un plan de negocios con el objetivo de contribuir a incrementar la oferta de servicios de consultoría en este rubro en el país.

Se ha decidido hacer un estudio cualitativo de mercado como método de investigación para el siguiente proyecto debido a que la población de las Pymes en Tegucigalpa es muy incierta. No se puede obtener el dato exacto de cuantas Pymes hay en la zona. Según el Diagnostico de MIPYMES realizado en el 2013 por el BID, con la ayuda del Instituto Nacional de Estadística, las MIPYMES se clasifican por el número de empleados y el volumen de ventas. Un aspecto importante a tomar en cuenta durante la investigación al estimar el número de MIPYMES es que fueran fácilmente identificables, es decir que estuvieran operando en sus locales propios o alquilados, en viviendas o en la vía pública hasta estimar si es necesario considerar a los vendedores ambulantes. Por estas razones expuestas podemos decir que la población de las Pymes es muy esporádica ya que no les es fácil mantenerse activas desde su creación.

Otro factor importante a considerar en la presente investigación son las restricciones de tiempo y acceso a la información. El único organismo a colaborar con fines académicos fue el COHEP quien brindó un listado del 2013 de 3,060 MIPYMES en Tegucigalpa. Un estudio cuantitativo requeriría una muestra grande que por factor de tiempo no podremos evaluar. En base a que se decida emprender el negocio se recomienda hacer un estudio cuantitativo para la toma de decisiones.

Un plan de negocios es un documento en el cual se expresa la manera en que un negocio va a funcionar; sus objetivos, mercado potencial, la competencia, los productos y servicios que se brindarán al público, la inversión inicial, financiamientos requeridos, un estimado de ventas y gastos y sus proyecciones. Esto permitirá dar una idea de la rentabilidad que tendrá el negocio. Esta rentabilidad dependerá de la demanda del servicio, de la competencia en el mercado y el precio

que se establecerá, por lo tanto se considera dicha rentabilidad como la variable dependiente del estudio.

3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

A continuación, se detalla la matriz metodológica del proyecto.

Tabla 5. Matriz Metodológica

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independientes	Dependientes
Plan de Negocios de Empresa Consultora de Sistemas de Gestión de Calidad para Pymes, Tegucigalpa	¿Es factible la puesta en marcha de una empresa consultora que brinde servicios de implementación de sistemas de gestión de la calidad en las Pymes de Tegucigalpa?	¿Cuál sería el porcentaje de participación de la empresa consultora en el mercado en las Pymes de Tegucigalpa?	Evaluar la factibilidad para la creación de una empresa consultora de sistemas de gestión de la calidad para las Pymes en Tegucigalpa por medio de la elaboración de un plan de negocios con el objetivo de contribuir a incrementar la oferta de servicios de consultoría en este rubro en el país.	Determinar la participación de la empresa consultora en el mercado en las Pymes de Tegucigalpa.	Demanda	Rentabilidad
		¿Cuáles serían los servicios de consultoría que ofrecerá la empresa?		Determinar el servicio de consultoría a ofrecer a los clientes.	Competencia	
		¿Qué tan factible resulta la puesta en marcha de la empresa consultora?		Realizar un estudio financiero que determine la factibilidad de la empresa.	Precio	

Fuente: (Autoría Propia).

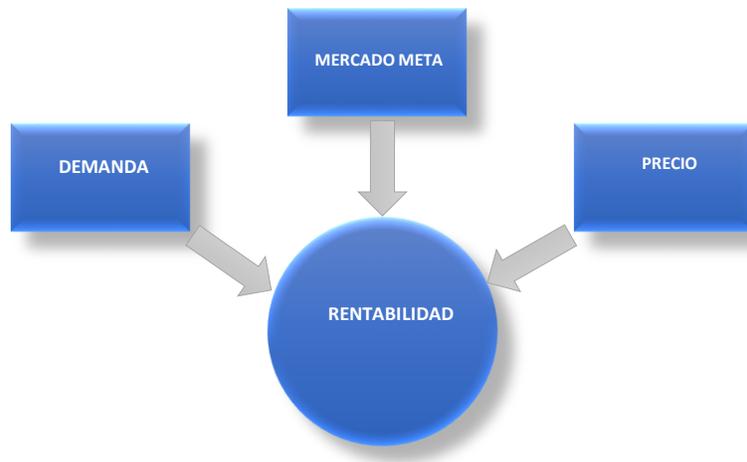


Figura 7. Variables Independientes y Dependiente

Fuente: (Autoría Propia).

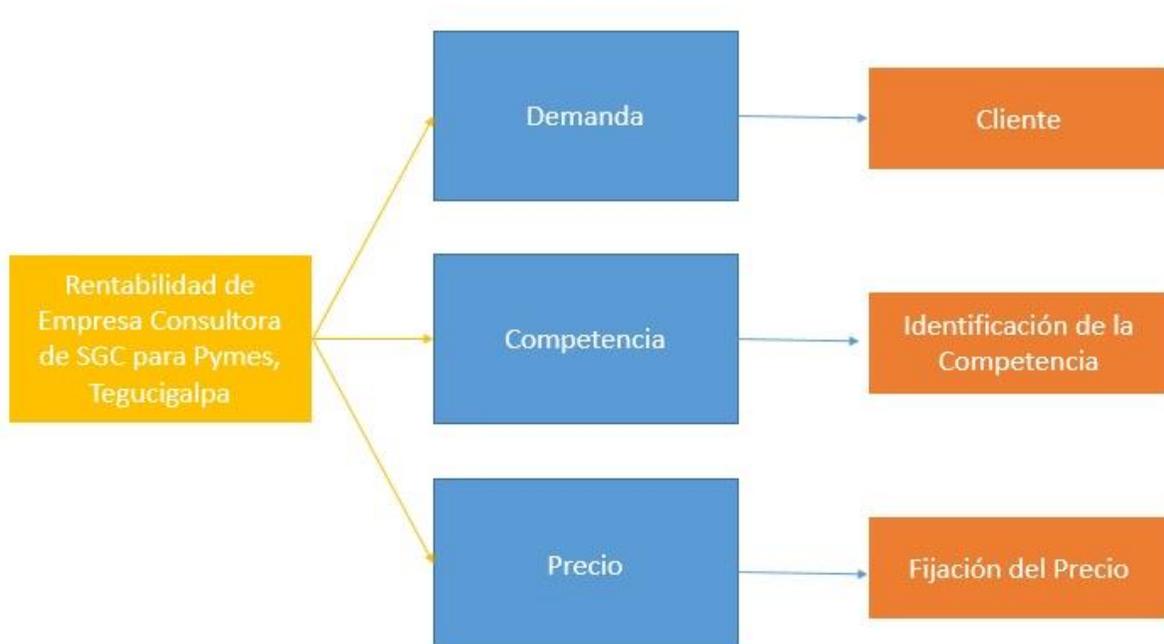


Figura 8. Diagrama de Variables y Dimensiones

Fuente: (Autoría Propia).

Tabla 6. Operacionalización de Variables Independientes

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN		DIMENSIONES	INDICADOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS	ESCALA	TECNICA
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL						
DEMANDA	Es el sector de la población al que está dirigido un bien o servicio	Es el sector de la población al cual se le puede ofrecer los servicios de implementación de calidad y normas ISO 9001	Clientes	Datos empresariales	Cantidad de empleados actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 10 • 10-20 • 21-30 • 31-40 • 41-50 • De 51 en adelante 	N/A	Entrevista a profundidad
					Tiempo de Operación de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Hace un año • De 1 a 3 años • De 4 a 6 años • De 7 a 10 años • De 10 a 13 años • Mas de 14 años 	N/A	
					Rango mensual de ventas aproximadamente	<ul style="list-style-type: none"> • De L. 45,000 a L. 60,000 • De L. 60,001 a L. 120,000 • De L. 120,001 a L. 180,000 • De L. 180,001 en adelante 	N/A	
				Rubro	<p>¿Cuál es el rubro de su empresa?</p> <p>¿Cuáles son los problemas que generalmente se presentan en su empresa? Explique</p>	<p>Pregunta abierta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de Producto • Entregas a Tiempo • Reprocesos • Producto No Conforme • Inventarios • Otros 	Puede responder más de una opción	
				Necesidad de servicio	¿Conoce que son los Sistemas de Gestión de la Calidad? (Si la respuesta es no, explicar que son los SGC)	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	
					¿Qué tan importante considera usted la aplicación de los Sistemas de Gestión de la Calidad en su empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy importante • Importante • Poco importante • Nada importante 	<p>Marcar solo una respuesta y explicar porque</p>	
					¿Conoce la Norma ISO 9001 relacionada con sistemas de gestión de calidad?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	<p>Marcar solo una respuesta y explicar que son</p>	
					¿Ha considerado implementar en su empresa un sistema de gestión de la calidad o certificarse bajo la Norma ISO 9001?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	<p>Marcar solo una respuesta y explicar porque</p>	
				¿Qué le motivaría implementar un sistema de gestión de la calidad en su empresa? ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente • Competitividad • Ordenar procesos • Mejorar el ambiente interno • Fortalecer la gestión de calidad 	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>		

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN		DIMENSIONES	INDICADOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS	ESCALA	TECNICA
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL						
COMPETENCIA	Es un grupo de personas o entidades que ejercen la misma profesión o actividad que otras	Son las personas o empresas que brindan consultorias en sistemas de gestión de calidad a las pymes en Tegucigalpa	Identificación de la competencia	Identificación de la competencia	¿Tiene conocimiento de empresas que brindan consultoría en sistemas de gestión de calidad en Honduras?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Cuáles?	Entrevista a profundidad
PRECIO	Es el valor monetario que se le asigna a algo. Todos los productos y servicios que se ofrecen en el mercado	Es el valor monetario a recibir por prestar los servicios de sistemas de gestión de calidad y normas ISO 9001	Fijación del precio	Manejo del precio	¿Entre cuáles de los siguientes rangos estaría usted dispuesto a invertir para establecer un sistema de gestión de la calidad?	<ul style="list-style-type: none"> • 16,000 - 25,000 • 25,001 - 35,000 • 35,001 - 50,000 • Lo que sea necesario 	Marcar solo una respuesta y explicar porque	Entrevista a profundidad
					¿Estaría usted dispuesto a pagar un monto mayor de la opción que usted eligió en la pregunta anterior si al aplicar un SGC sus problemas de operación se redujeran?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	Marcar solo una respuesta y explicar porque	

Fuente: (Autoría Propia).

Tabla 7. Operacionalización de Variable Dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN		DIMENSIONES	INDICADOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS	ESCALA	TECNICA
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL						
RENTABILIDAD	Condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión.	Es la capacidad de generar ganancia por prestar consultorias en sistemas de gestión de calidad y normas ISO 9001	Flujos monetarios	Ventas de servicios de consultoria	¿Qué tan factible resulta la puesta en marcha de la empresa consultora?			Estudio Financiero

Fuente: (Autoría Propia).

3.1.2 HIPÓTESIS

En el presente proyecto no se hará una formulación de hipótesis debido a que se realizará un estudio cualitativo en el que se tomará una muestra de 10 empresas Pymes para poder conocer el grado de aceptación de las empresas de establecer un sistema de gestión de la calidad. Por lo anterior, el presente estudio no amerita la formulación de hipótesis.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque de esta investigación es cualitativa, con un alcance correlacional, transeccional. El propósito de la investigación es evaluar la factibilidad para la creación de una empresa consultora de sistemas de gestión de la calidad para las Pymes en Tegucigalpa por medio de la elaboración de un plan de negocios con el objetivo de contribuir a incrementar la oferta de servicios de consultoría en este rubro en el país.

3.3 MATERIALES

Los materiales que se usaron para la investigación se detallan a continuación:

- Laptops
- Libros para Investigación
- Internet
- Tiempo
- Automóviles para movilizarnos a las empresas entrevistadas
- Papel y lápiz

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente investigación es No experimental, consistió en realizar un sondeo cualitativo de mercado. Se usó la técnica de entrevista a profundidad. Se escogieron 10 empresas Pymes para realizar una entrevista a profundidad para poder obtener la información necesaria mediante las respuestas de interrogantes que nos ayudarán en la investigación. Se hizo uso de un formato de entrevista previo estructurado para seguir un orden. Las preguntas fueron preparadas de antemano para poder obtener información controlada. En ciertos momentos recopilamos información extra para poder ahondar en la investigación con los entrevistados. La recolección de información fue rápida al contar con un formato de entrevista.

3.4.1 POBLACIÓN

La población escogida para la investigación fueron las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Tegucigalpa. Se obtuvo la información del Consejo Hondureño de la Empresa Privada quien brindó un informe del BID del 2013, en donde se obtiene el dato en que en el Distrito Central hay aproximadamente 7,000 empresas PYMES. Se segmentaron por pequeñas y medianas empresas.

3.4.2 MUESTRA

Debido a ciertas limitantes de tiempo y acceso a la información, se realizó un sondeo cualitativo de mercado en donde fue factible escoger solamente 10 empresas para realizar entrevistas y obtener información para su análisis.

3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La selección de la muestra indicó realizar las entrevistas a pequeñas y medianas empresas dedicadas a diversos rubros tratando de enfocarnos en los fabricantes, pero incluyendo algunas empresas de servicios.

3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuestas está conformada por conteo y análisis de la información a través de las respuestas de las empresas en las entrevistas de profundidad.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

De acuerdo al enfoque de la investigación cualitativo, la técnica e instrumento a aplicar es la entrevista a profundidad.

3.5.1 INSTRUMENTOS

La medición de la investigación es efectiva cuando el instrumento de recolección de datos es representativo de las variables estudiadas, por ende, los instrumentos representan el medio particular que captura la información de los indicadores que el estudio pretende medir.

El instrumento utilizado fue la entrevista a profundidad el cual es un instrumento en donde el investigador y el informante están cara a cara. Estos encuentros están dirigidos para la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes acerca de sus experiencias, realidad y situaciones que están viviendo, explicando sus deseos, necesidades, ideas y otras situaciones que el informante quiera exponer.

3.5.2 TÉCNICAS

Las técnicas representan la manera o escenario en el que los instrumentos se aplican en la investigación. Para la recolección de datos primarios de la presente investigación a la entrevista a profundidad para revelar experiencias de la muestra.

“El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, 2010, p.7). La investigación cualitativa es más interpretativa, referida a lo particular. Por lo que no se centra en hacer aportes teóricos, sino que en buscar soluciones a problemas.

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias “son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos” (Bernal, 2010, p.191). Para efectos de esta investigación las fuentes primarias utilizadas para conocer la percepción de las Pymes del Distrito Central, Francisco Morazán en relación a la implementación de un sistema de gestión de la calidad adecuado a las necesidades de la empresa o la implementación de la Norma ISO 9001. Esta información fue obtenida por medio de:

- Entrevistas a Profundidad: Encuestas cara a cara con empresarios de Pymes.
- Entrevistas: Con representantes de la Asociación Nacional de Pequeñas y Medianas Industrias de Honduras, abordando temas relacionados con Pymes.
- Opinión de expertos: Responsables del Sistema Nacional de la Calidad en cuanto a temas de certificación y acreditación en el país.

3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias “son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian” (Bernal, 2010, p.192). Podemos decir que partiendo de dicha premisa y para efectos

de esta investigación, las fuentes secundarias utilizadas para guiar hacia las fuentes originales o primarias son:

- Documentos y Estadísticas de Instituciones Internacionales: Estudio realizado por el BID en relación a las Mipymes No Agrícolas en Honduras en el año 2013, Norma ISO 9001:2008
- Documentos Gubernamentales: Listado de Empresas del COHEP del año 2013, Instituto Nacional de Estadística,
- Tesis: las tesis de investigación de universidades hondureñas.
- Libros de texto asociados a las variables en investigación.

3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO

- Tiempo para realizar un estudio cuantitativo.
- Acceso a la información por parte del sector de las Pymes.
- Lo volátiles que son las pequeñas y medianas empresas en el país.
- Escasos estudios de Pymes en el país.

CAPITULO IV RESULTADOS Y ANALISIS (ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD)

4.1 DESCRIPCION DEL SERVICIO

El servicio descrito en el presente estudio de pre-factibilidad consiste en la creación de una empresa consultora que brinde servicios de acompañamiento y seguimiento en la aplicación de sistemas de gestión de la calidad a pequeñas y medianas empresas localizadas en la ciudad de Tegucigalpa. Con el fin de que las empresas cuenten con una estructura de trabajo bien documentada e integrada para todos los procesos que realicen. Así la información de los procesos se maneje de manera práctica para asegurar la satisfacción al cliente y bajos costos de producción o servicios. Otro fin es el asesorar a aquellas empresas que tomen la decisión de certificarse bajo la norma ISO 9001 y acompañarlos durante todo el proceso.

Básicamente se ofrecerán dos tipos de servicios. El primer servicio denominado “Servicio Básico” es para aquellas empresas que quisieran adoptar un sistema de gestión de la calidad adecuado al tamaño de la empresa sin necesidad de adquirir una certificación. Se detalla los servicios a ofrecer:

- Revisión (o creación) de Política y Objetivos de Calidad
- Caracterización de procesos
- Documentación de control de procesos
- Sensibilización y Capacitación a empleados

El segundo servicio denominado “Servicio especializado” será aplicado a aquellas empresas que quisieran certificarse bajo la norma ISO 9001. Se tomará como base y guía la Norma ISO 9001 vigente al momento de prestar el servicio.

- Análisis de la situación actual
- Mapeo de Procesos
- Documentación de Política y Plan de Calidad
- Elaboración de Procesos e Instructivos de Trabajo
- Elaboración del Manual de Calidad
- Capacitación
- Implementación
- Primera Auditoría Interna
- Revisión General
- Acciones Correctivas y Preventivas
- Proceso de Análisis y Mejora

Se seguirán todos los lineamientos expuestos en la Norma ISO 9001 vigente.

Se establecerá una empresa consultora llamada “J&M Consultores”. Una empresa legalmente constituida como una sociedad de responsabilidad limitada.

La empresa tendrá su oficina principal en Tegucigalpa en el Edificio Florencia en el Boulevard Suyapa, donde se realizarán las propuestas a los clientes que deseen los servicios de consultoría. La prestación de servicios se hará en las instalaciones del cliente en un tiempo y horario establecido en la propuesta a cada cliente.

4.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocio a seguir fue el modelo Canvas, una herramienta para generar modelos de negocios. Servirá para establecer los objetivos a corto plazo y como carta de presentación a posibles inversores. Se detalla el servicio a ofrecer al mercado. La definición y diferenciación del servicio a ofrecer. Los medios de ventas del servicio para generar utilidad y valor. Definición de los clientes y como aceptaran los servicios. Estrategias de publicidad y distribución. La manera en generar ingresos y beneficios sociales a conseguir.

Tabla 8. Modelo de Negocio Canvas

Partners Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de Clientes
<p>* Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa * Consejo Hondureño de la Empresa Privada * Sistema Nacional de Calidad * Asociación Nacional de Pequeñas y Medianas Industrias de Honduras * Asociaciones de Industrias y Comercios * ONG que apoyen el sector de Pymes a través de fondos extranjeros Una relación con los entes antes mencionados nos dará respaldo y apoyo para entrar en el mercado.</p>	<p>CATEGORIAS: * Ofrecer la implementación de SGC adecuados al tamaño y necesidades de la empresa * Ofrecer el acompañamiento de la implementación de un SGC certificable bajo la Norma ISO 9001</p> <p>Recursos Clave TIPOS DE RECURSOS: * Físicos: Computadoras, Mobiliario de Oficina * Recurso Humano: Consultores especialistas en SGC con experiencia * Financiero: Capital necesario para iniciar operaciones</p>	<p>CARACTERISTICAS: * Innovación en el servicio a ofrecer ya que no hay una empresa hondureña que ofrezca estos servicios * Necesidad en el mercado de satisfacer asesoramiento en SGC * Ventaja en precios ya que las 2 empresas que ofrecen este servicio son extranjeras y cobran en dólares * Ofrecemos dos servicios: Básico y Especializado * Los SGC fortalecen los procesos de las empresas * Accesibilidad para las Pymes que generalmente por cuestiones económicas y acceso a la información no pueden aplicar un SGC. * Conveniencia para los clientes por ser un SGC considerado un valor agregado.</p>	<p>* Se brindará una asistencia personal, ya que el servicio se prestará en las instalaciones del cliente * Se brindará una propuesta al cliente, como especie de contrato, el cual constará de fechas a cumplir por parte de la empresa consultora así como el cliente.</p> <p>Canales de Distribución Proceso de evaluación: 1. Presencia: Como empresa nos identificaremos como apoyo a las Pymes 2. Evaluación: Un SGC es un valor agregado con muchos beneficios para las empresas 3. Adquisición: A través del MKT nos daremos a conocer, acercándonos también a la CCIT, COHEP, Asociaciones de MiPymes en Honduras y buscaremos el respaldo del de Honduras y ONG. Tendremos página web y redes sociales. Visitas directas a clientes. 4. Entrega: Las consultorias serán en las instalaciones del cliente. 5. Post-Venta: Podemos ofrecer una auditoria después de haber realizado el servicio</p>	<p>Los servicios están dirigidos a: * Pequeñas y medianas empresas en Tegucigalpa * Con necesidades de: Calidad de Producto Entregas a tiempo Producto No Conforme Reproceso Desorden en Procesos Control ambiente interno Certificación ISO 9001</p> <p>* Las Pymes en Tegucigalpa tienen necesidad de implementar SGC para que sus operaciones sean más prácticas y muchas de ellas no tienen acceso a este tipo de información.</p>
Estructura de Costos		Flujos de Ingresos		
<p>La empresa consultora es un modelo de prestación de servicios directo. Los servicios de consultoría básicamente serán las horas trabajadas por el consultor. Se reducirán que a medida que los consultores ganen experiencia y aumentar el número de servicios a ofrecer. satisfaga al cliente. Se tratará de que la curva de aprendizaje sea lo más empinada posible para reducir los costos costos tratando de optimizar el tiempo de servicio (horas consultor) tratando de realizar un trabajo eficiente</p>		<p>El modelo de negocio propuesto sugiere usar dos tipos de fuentes de ingresos: * Ingresos por cada servicio brindado</p>		

Fuente: (Modelo de Negocios Canvas)

4.3 PROPIEDAD INTELECTUAL

En cuanto a propiedad intelectual no haremos uso de patentes, derechos de autor ni registro de marcas. Solamente se hará uso de la norma oficial de ISO 9001 vigente cuando sea necesario.

4.4 ESTUDIO DE MERCADO

El presente estudio de mercado permite y facilita la obtención de resultados que serán analizados mediante herramientas estadísticas en base a la entrevista a profundidad a las PYMES que operan en Tegucigalpa y que no cuentan con Sistemas de Gestión de Calidad y certificación en normas ISO 9001. En el estudio se ha podido recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con la situación específica del mercado y comprender el pensamiento de los posibles clientes acerca del servicio de consultoría, precio aceptable, la importancia de que tengan implementado en sus empresas un SGC, entre otros.

Por medio del estudio se ha obtenido la recolección de datos mediante fuentes primarias y secundarias. Se utilizó como fuente primaria la entrevista a profundidad, la cual ha reflejado los aspectos claves sobre las necesidades y la forma de satisfacer a los clientes.

4.4.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y LA INDUSTRIA

El mercado donde se pretende incursionar como consultoría de Sistemas de Gestión de Calidad y Certificación de ISO 9001:2008, es básicamente el sector PYME.

Desde la crisis económica de 2008-2009 Honduras ha experimentado una recuperación moderada, impulsada por inversiones públicas, exportaciones y altos ingresos por remesas. Esta recuperación se ve reflejada en crecimientos del PIB del 3.7% en 2011 y el 3.3% en 2012. La proyección del crecimiento para 2015 es del 3.5%. (BANCO MUNDIAL, Última actualización: Sep. 21, 2015)

4.4.2 ESTIMACIÓN DE LA TENDENCIA DE MERCADO

4.4.2.1 MERCADO META

El mercado meta está integrado por todas aquellas empresas que están contempladas como pequeña y mediana empresa en el distrito central, la cual anda en un estimado de 7,009 empresas. Según diagnóstico sectorial de la MIPYME en Honduras en el año 2013, a través de la Secretaría de Industria y Comercio con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Para obtener el número de empresas MIPYME para el año 2015, se hizo uso de la ecuación 1 a continuación:

Ecuación 1. Cálculo de Crecimiento

$$P_n = P_o(1 + i)^n$$

Donde,

P_n = Cálculo de Crecimiento

P_o = Población

i = Tasa de crecimiento

n = Número de años

Haciendo uso de la ecuación 1 para el 2015 se contaría con 7,479 empresas, tomando como tasa de crecimiento el 3.3%.

$$P_n = 7009 (1 + 0.033)^2$$

$$P_n = 7,479$$

Proyectamos con el dato de 7479 empresas, con una tasa de crecimiento esperado de 3.5% para un periodo de 5 años. Para el año 2020 se esperarían 8,882 empresas Pymes en el distrito central.

Ya que el mercado hondureño está en constante cambio, tanto en regulación, innovación, cambios culturales, la consultoría viene a ser un ente que apoyará a mejorar los procesos y estandarizaciones de calidad, certificados a nivel internacional de las PYMES que deseen implementarlos.

4.4.2.2 ANALISIS FODA

MATRIZ FODA	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Contar con conocimiento especializado y actual a nivel internacional. * Flexibilidad de adaptarse a los cambios. * Poseer base de datos de clientes * Costos bajos de implementación de los SGC en las empresas 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Contar con poca experiencia en el mercado. * Darnos a conocer en el mercado * Pocos ingresos en los primeros meses de operación. * Falta de conocimiento de las empresas acerca de nuestros servicios.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> * La demanda creciente de las empresas PYMES en el mercado nacional * Expandirse a otras ciudades a nivel nacional * Se aspira llegar a ser una consultoria líder en la región * Necesidad del servicio a las empresas 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Contratar excelentes consultores con suficientes conocimientos en los SGC y Normas 9001 * Solicitar base de datos de clientes potenciales al COHEP y Camara de comercio, asi como empezar a crear nuestra propia base de prospectos y clientes * Crear una estrategia para expandirnos a las ciudades mas importantes del pais. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Crear una estrategia de marketing mas grande * Tener una mejor comunicación con nuestros clientes * Crear una cultura mas solida para penetrar en nuestro mercado
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Posibles nuevas empresas competidoras. * Implementación de un departamento de consultoria dentro de las empresas de los clientes * Desconocimiento de los servicios prestados por la consultoria a los clientes impidiendo la diferencia del mismo 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Crear y mantener una cultura agradable de trabajo y adaptación a los cambios tanto internos como externos. * Analisis detallado de nuestros costos fijos y variables, para conocer nuestro punto de equilibrio y poder competir directamente con costos bajos a favor de los clientes en comparación a la competencia. * Darnos a conocer como consultoria por medio de charlas y eventos, que ayuden a activar a nuestros prospectos en adquirir nuestros servicios 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Hacer un analisis más profundo de nuestro mercado meta * Mostrar las bondades y beneficios de los productos ofrecidos por nuestra consultoria, nuestros precios que son atractivos para poder contratarnos. * Crear una diferenciación de nuestra empresa en comparación a la competencia y posibles nuevos competidores

Figura 9. Análisis FODA

Fuente: (Autoría Propia).

1) Quara Group

Empresa Argentina, fundada en julio 2005, cuyas oficinas se encuentran en San Pedro Sula, Honduras desde el 2008, proveen asistencia en el diseño, implementación y mejora de sistemas de gestión, Formación de Recursos Humanos y realización de Auditorías No Financieras

2) ICONTEC

Empresa Colombiana, fundada en 1963, se afilió a la Organización Internacional de Normalización (ISO), en Centroamérica tiene oficinas en el Salvador y Guatemala.

4.4.3 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

4.4.3.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Se realizó una entrevista a profundidad con el fin de obtener información acerca de la función y utilización de Sistema de Gestión de Calidad en las Pymes.

1) Nombre de la Empresa

2) ¿Cantidad de empleados?

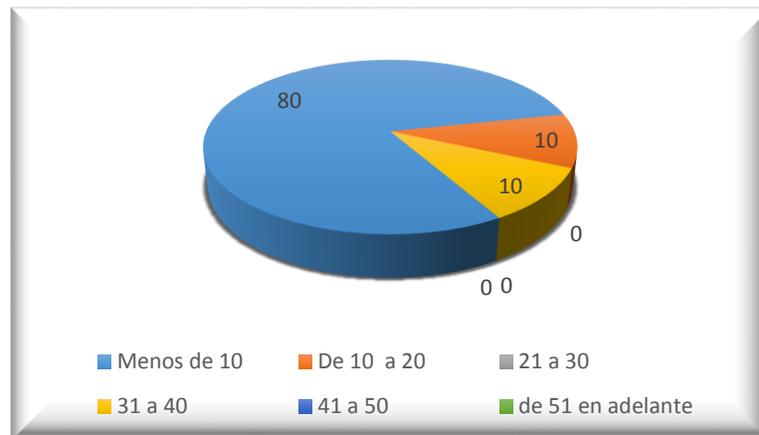


Figura 10. Cantidad de empleados de las empresas entrevistadas

De acuerdo a los resultados de las entrevistas muestran que el 80% de las empresas cuentan con menos de diez empleados, entrando en categoría de pequeña empresa y un 10% de empresas que tienen entre 10 a 20 empleados y 10% de 31 a 40 empleados.

3) ¿Tiempo de operación de la empresa?

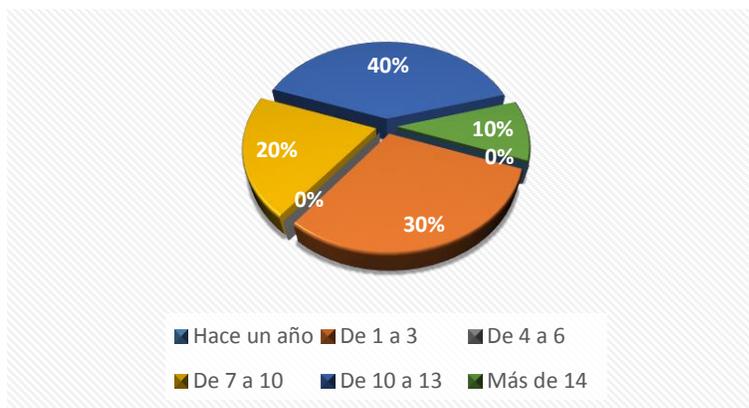


Figura 11. Tiempo de Operación de la Empresa

El 70% de las empresas encuestadas muestran claramente que han estado en el mercado por más de 10 años, los empresarios han adquirido mucho conocimiento del mercado y mencionan que ha costado permanecer en él, por temas de impuestos, cambios en política salarial, y un alto grado de delincuencia y extorsión de maras.

De igual manera se logra apreciar un 30% de nuevos inversionistas que están operando de 1 a 3 años en el mercado.

4) ¿Cuáles son los problemas que generalmente se presentan en su empresa?

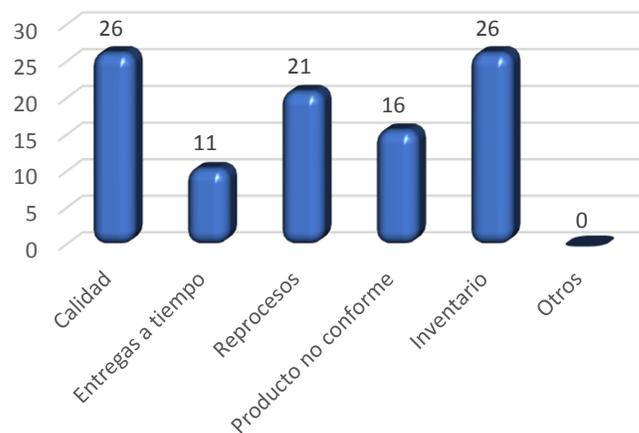


Figura 12. Problemas Frecuentes en Empresas

Dentro de los problemas más comunes que se presentan está la calidad y los inventarios en un 26%, seguido de los reprocesos con un 21%, mostrando a la vez que el problema que menos se tiene son las entregas a tiempo, se podría decir que son porcentajes no tan altos pero que si están afectando grandemente a la empresa lo cual viene impactar financieramente.

Los entrevistados mencionan que se tiene bastante problema con el tema de inventarios, ya que no muchas veces se atrasan o no entregan el pedido completo, de igual manera con la calidad ya que el producto terminado no se maneja de manera estándar al hacer nuevos lotes de producto o cuando se tiene a otras personas para hacer el mismo.

5) ¿Conoce qué son los Sistemas de Gestión de Calidad?

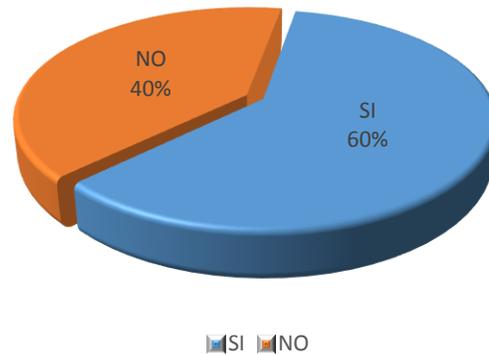


Figura 13. Conocimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad

En cuanto a si conocen que son los sistemas de calidad, un 60% de los entrevistados mencionan que si los conocen, dejando un 40% que no conoce. Se entiende que hay un buen margen que trabaja a puro conocimiento adquirido una vez operando en la empresa, esto se debe en parte al nivel académico que han tenido, ya que la mayoría de los empresarios llegaron hasta secundaria.

6) ¿Qué tan importante considera usted la aplicación de los Sistemas de Gestión de Calidad en su empresa?

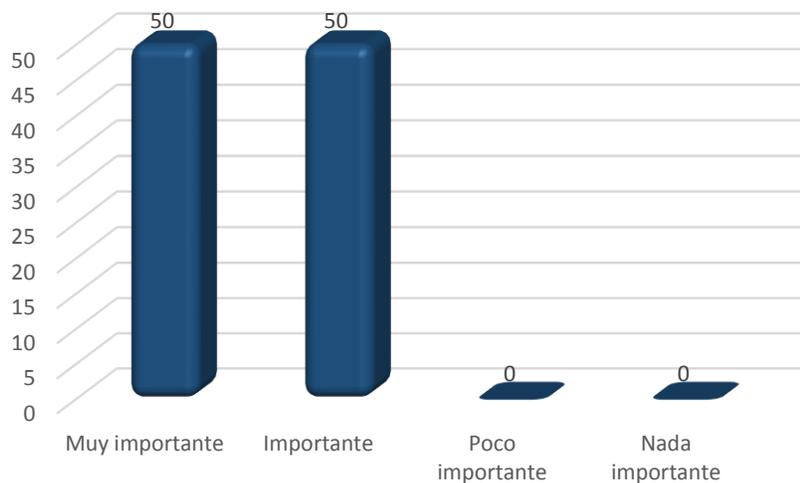


Figura 14. Importancia a considerar en los Sistemas de Gestión de Calidad

Una vez explicado a los entrevistados que son los Sistemas de Gestión de Calidad, entendieron la importancia que tienen estos y como podrían venir a ayudar significativamente a sus empresas,

por lo cual se muestran porcentajes altos de importancia en considerar una implementación de SGC.

7) ¿Conoce la norma ISO 9001 relacionada a los Sistemas de Gestión de Calidad?

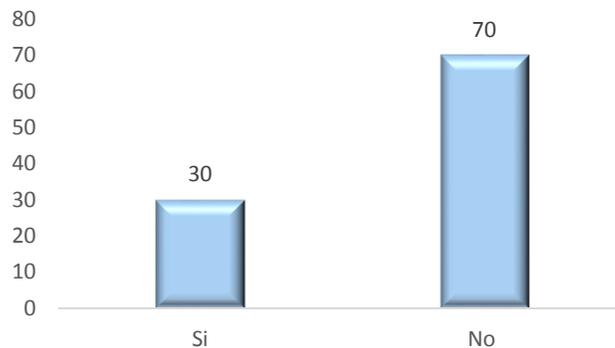


Figura 15. Conocimiento de la Norma ISO 9001

La entrevista muestra un porcentaje muy alto de las personas que no conocen las normas ISO 9001, apenas el 30% menciona que si lo conocen, este porcentaje es casi similar a los porcentajes que se muestran en la pregunta # 5 donde se menciona si conocen los sistemas de calidad.

8) ¿Tiene conocimiento de empresas que brindan consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad en Honduras?

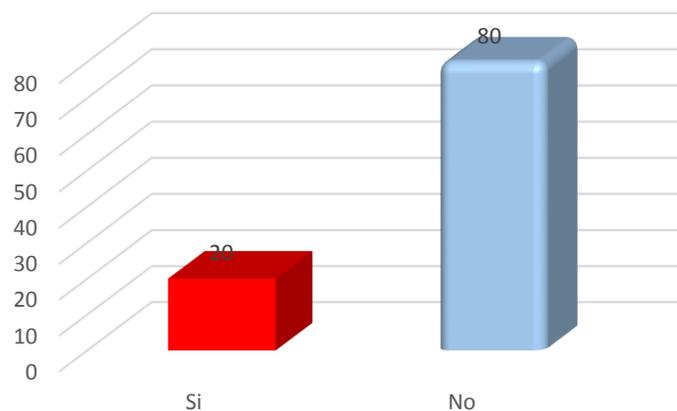


Figura 16. Conocimiento de empresas que brindan consultoría en Honduras

El 80% de los entrevistados mencionan que no conocen empresas consultoras que operen en Honduras y que brinden los servicios en Sistemas de Gestión de Calidad y Norma ISO 9001. El ente que conocen relacionado a capacitaciones en SGC es el ICONTEC.

9) ¿Ha considerado implementar en su empresa un Sistema de Gestión de Calidad o certificarse bajo las normas ISO 9001?

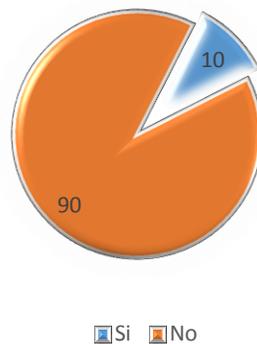


Figura 17. Consideración en implementar Sistemas de Gestión de Calidad y Normas ISO 9001

Solo el 10% de los entrevistados hacen mención que si ha considerado implementar un Sistema de Gestión de Calidad o certificarse bajo las normas ISO 9001, la mayoría mencionan que estas requieren de una buena inversión y que no tiene presupuesto para poder implementarlas en sus empresas.

10) ¿Entre cuáles de los siguientes rangos estaría usted dispuesto a pagar a invertir para establecer un sistema de gestión de calidad?

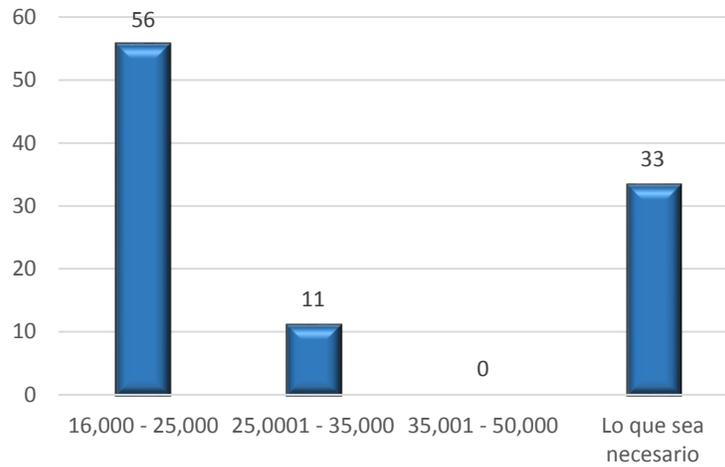


Figura 18. Rango de inversión para implementar Sistemas de Gestión de Calidad

De poder hacer una inversión para optar a implementar un sistema de Gestión de Calidad, un 56% estaría dispuesto a pagar entre el rango de L 16,000 a L 25,000, y un 33% invertiría lo necesario en el entendido que esto le podría venir a ayudar en sus procesos y con ello lograr una mejor calidad en sus productos y servicios que se verán retribuidos en mayor captación de clientes e incremento de utilidades.

11) ¿Estaría dispuesto a pagar un monto mayor de la opción que usted eligió en la pregunta anterior si al aplicar un SGC sus problemas de operación se reducen?

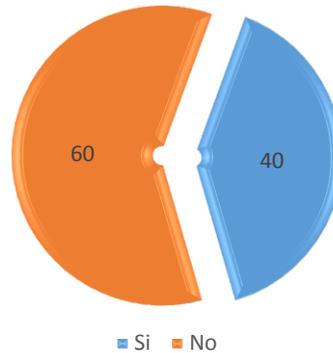


Figura 19. Disposición a pagar un monto mayor si los Sistemas de Gestión de Calidad reducen los problemas de la empresa

Se logra ver que hay un buen porcentaje de aceptación en invertir lo necesario en la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad ya que estos vendrían ayudar a optimizar los procesos, mejorar sus tiempos, evitar desperdicios y mejorar sus inventarios.

12) Enumere los ítem del 1 al 5 tomando en cuenta el número 1 como el más importante y el número 5 como el menos importante ¿Que le motivaría implementar un Sistema de Gestión de Calidad en su empresa?



Figura 20. Motivación a implementar Sistemas de Gestión de Calidad

Los empresarios consideran que tener clientes satisfechos es lo esencial en sus empresas. Por lo cual la principal motivación para implementar un Sistema de Gestión de Calidad es la satisfacción al cliente con un 29% seguido en un 21% en la competitividad y ordenar sus procesos en un 20%.

Datos demográficos

13) Rango mensual de ventas aproximadamente (facturación)

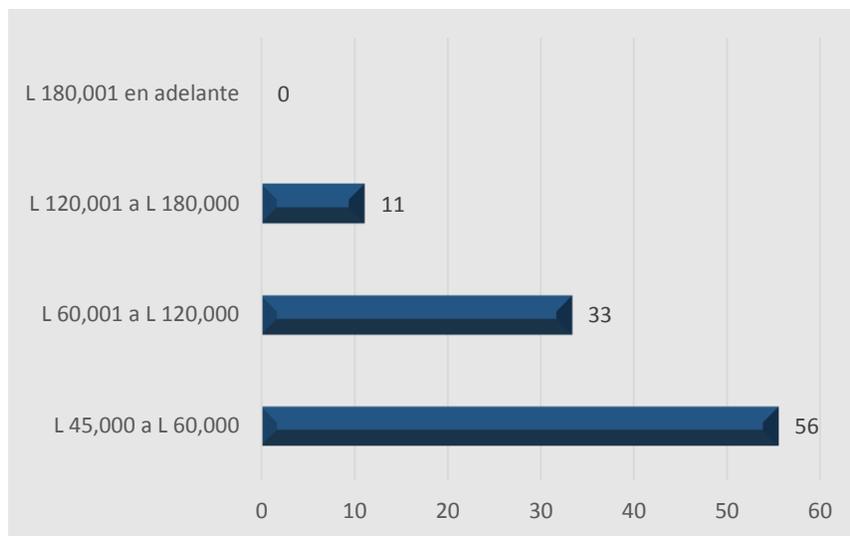


Figura 21. Rango Mensual de Ventas

El rango mensual de ventas en que se encuentran las PYMES en mayor porcentaje está en los rangos de L 45,000 a L 60,000 en un 56%, seguido con la siguiente escala de L 60,000 a L 120,000 en un 33%, dando a entender que las PYMES obtienen suficientes ingresos para pagar cubrir con la planilla, pago a proveedores, impuestos y gastos fijos y variables.

14) Edad

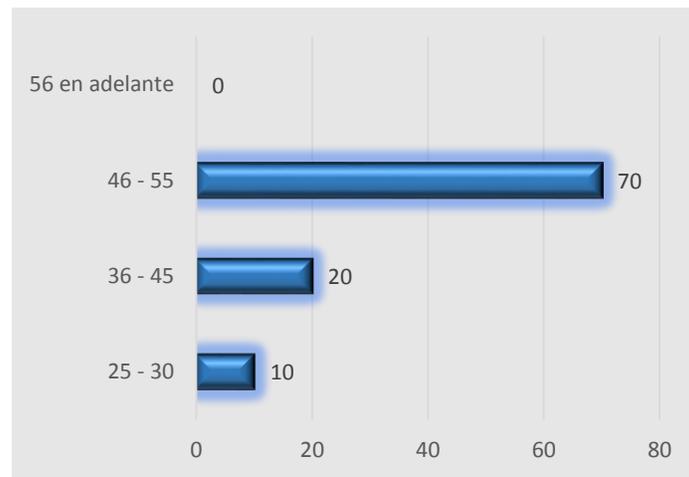


Figura 22. Rangos edades empresarios

Claramente se logra ver que el 70% de los empresarios están en las edades de 45 a 55 años, siendo de nacionalidad hondureña y son personas que han llegado hasta secundaria (10 años de estudio), la mayoría de los empresarios nos mencionaron que, para tener su negocio, estuvieron como empleados en otras empresas donde adquirieron la experiencia y conocimiento para poder emprender su propio negocio, el cual ha venido creciendo de manera significativa en el pasar de los años.

4.4.4 ESTRATEGIA DE MERCADOS Y VENTAS

4.4.4.1 Estrategias de mercado

Producto:

- Ofreceremos dos tipos de servicios: Básico y especializado
Básico: enfocado en sistemas de gestión de calidad
Especializado: enfocado en certificación de la norma ISO 9001

Precio:

- Tenemos ventaja competitiva en base a precios ya que la competencia directa Quara Group e ICONTEC, son extranjeras y cobran en dólares y más que nuestra empresa.

- Como apoyo en financiamiento se contactará a ONG, embajadas de diferentes países y el Gobierno de Honduras para ofrecernos a los proyectos que tengan para implementar Sistemas de Gestión de Calidad y certificación de normas ISO 9001

Plaza:

Estaremos ubicados estratégicamente en el edificio Florencia en el Boulevard Suyapa, Tegucigalpa, Honduras, para mejor movilización tanto de nuestros clientes como los socios y empleados.

Promoción:

- Nos daremos a conocer acercándonos a la CCIT y al COHEP
- Se contará con una página de internet para ofrecer nuestros servicios y tener interacción con los clientes y prospectos.
- Nos acercaremos a ferias para poder darnos a conocer, daremos charlas gratis de problemas que normalmente se tienen en las empresas y las bondades y beneficios de cómo pueden mejorar si se implementan Sistemas de Gestión de Calidad y Normas ISO 9001.
- Buscaremos alianzas con los diferentes sectores que componen las PYMES tomando como punto de partida la base y el apoyo del COHEP.

4.4.4.2 Las Cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter, se basan en un marco de trabajo donde concibe el ambiente de tarea, las cuales influyen de manera significativa en las organizaciones que se desempeñan en una misma industria. “La investigación original fue diseñada para explicar porque algunas industrias como un todo, eran más redituables que otras, y por qué algunas compañías dentro de las industrias eran más redituables que otras empresas en la misma industria” (Hitt, Black, & Porter, 2006, p. 92).



Figura 23. Las 5 fuerzas de Porter

Damos a conocer estas fuerzas:

- 1.- Clientes: brindar opciones a nuestros clientes para que tengan acceso a recibir de los servicios que ofrece la consultoría, como ser planes de pago, precios de acuerdo a los procesos y SGC que se deseen implementar.
- 2.- Competencia de mercado: Se tiene como competidores directos a Quara Group e ICONTEC, los cuales tienen buen posicionamiento en el mercado por ser empresas conocidas y que tienen buen historial de calidad en sus trabajos.
- 3.- Nuevos entrantes, se tiene la amenaza de nueva competencia, al crear otras consultorías o consultores independientes que brinden los mismos servicios, por ejemplo, consultores que trabajan en empresas y deciden volverse independientes.
- 4.- Proveedores, tener acuerdo con los proveedores para optar por buenos precios y beneficios en los productos y servicios que prestan. Formar alianzas con ONG para tener un respaldo económico. Por ejemplo, como lo hizo FIDE en el año 2008, al llamar 80 empresas a certificarse bajo la norma ISO 9001.
- 5.- Sustitutos, Amenaza de productos sustitutos, se tiene la desventaja que las empresas incorporen departamento de procesos y cumplimiento y con esto vengán a implementar sistemas de calidad y ya no requieran de los servicios ofrecidos por la consultoría.

4.5 ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

El estudio de operaciones o técnico demuestra la viabilidad de los servicios prestados por la empresa consultora J&M Consultores. En esta sección se darán a conocer el tipo de servicio a prestar, los suministros necesarios y la logística requerida para llevar a cabo el negocio y atender al sector de Pymes que carecen de sistemas de gestión de la calidad.

4.5.1 DISEÑO DEL SERVICIO

La empresa consultora brindará dos tipos de servicios. El primer servicio será el “Servicio Básico” que es un asesoramiento a través de una consultoría a pymes que quieran establecer un sistema de gestión de la calidad acoplado al tamaño y rubro de la empresa cubriendo sus necesidades. El segundo servicio es “Servicio Especializado” que consiste en la prestación de consultoría a pymes que quieran certificarse bajo la norma ISO 9001.

4.5.1.1 ESPECIFICACIONES TECNICAS

Para la prestación del servicio, la consultoría, ya sea Básica o Especializada, se divide en tres Entregables: Entregable I que corresponde al diagnóstico inicial de la empresa, Entregable II que corresponde a la Implementación del Proyecto y Entregable III que corresponde a la sensibilización y capacitación del personal.

Se ofrecerán dos tipos de servicios. El primer servicio denominado “Servicio Básico” es para aquellas empresas que quisieran adoptar un sistema de gestión de la calidad adecuado al tamaño de la empresa sin necesidad de adquirir una certificación. Se detalla a continuación:

- Propuesta Técnica del Servicio
- Revisión (o creación) de Política y Objetivos de Calidad
- Mapa de Procesos
- Caracterización de procesos
- Documentación de control de procesos
- Sensibilización y Capacitación a empleados

El segundo servicio denominado “Servicio especializado” será aplicado a aquellas empresas que quisieran certificarse bajo la norma ISO 9001. Se tomará como base y guía la Norma ISO 9001 vigente al momento de prestar el servicio.

- Análisis de la situación actual
- Revisión (o creación) de Política y Objetivos de Calidad
- Mapa de Procesos
- Caracterización y Documentación de procesos
- Documentación de control de procesos
- Elaboración de Procesos e Instructivos de Trabajo
- Elaboración del Manual de Calidad
- Elaboración de Proceso de Auditoría Interna
- Sensibilización y Capacitación a empleados
- Primera Auditoría Interna
- Acciones Correctivas y Preventivas
- Elaboración de proceso de Análisis y Mejora

4.5.1.2 FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO

En primera instancia se visita al cliente y se le consulta si se nos puede explicar cómo opera su empresa y si se nos permite conocer los procesos sin detalles a profundidad. Una vez que el cliente accede y después de haber conocido la empresa, el consultor prepara una Propuesta Inicial al cliente, para ambos servicios, Básico y Especializado. En esta propuesta se le explica al cliente a groso modo los servicios que ofrecemos de acuerdo a las necesidades del cliente.

El primer servicio a ofrecer es el denominado “Servicio Básico” que es para las Pymes que deseen implementar un SGC adecuado al tamaño, funciones y rubro de la empresa. La primera etapa del proyecto se denomina “Entregable I”. En esta etapa, se hará un análisis de la situación actual de la empresa. Se identificarán condiciones de corrección, mantenimiento y mejora. Esto es importante porque son las bases del SGC. Aparte porque habrá situaciones que se deberán implementar, mantener o mejorar para asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

Esto consiste en ir a la empresa, observar los procesos, obtener la mayor cantidad de información posible y analizar la información para crear una “Propuesta Técnica” al cliente.

La Propuesta Técnica está constituida por un cronograma de actividades que tanto el cliente como el consultor deberán cumplir para tener un servicio satisfactorio. Se establecerán las fechas para entregar avances, informes, instructivos, procedimientos y cualquier otra documentación necesaria por parte de la empresa y el consultor. Se detallarán también las fechas para la sensibilización y capacitación a los empleados. Una vez aceptada la Propuesta Técnica por el cliente, se estipulan las fechas en el cronograma para iniciar los servicios de consultoría. El tiempo de la consultoría dependerá del tamaño de la empresa, del número de procesos que posea y del número de personas que en ella laboran.

La segunda etapa del proyecto se denomina “Entregable II”. En esta etapa se desarrolla la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. Las actividades que le conciernen en primer lugar es la revisión de la Política de Calidad y los Objetivos de Calidad. En caso de que no existan en la empresa, estos se desarrollan ya que de aquí parten las bases del SGC.

Una vez creada la Política y los Objetivos de Calidad junto con la empresa se identificarán los diferentes procesos para la creación del Mapa de Procesos. En este se identificarán los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Una vez ya identificados, se procede a la caracterización de los procesos. Se crearán procedimientos e instructivos que describirán las actividades a realizarse en cada proceso.

Durante el proceso de caracterización de procesos se identificará la Documentación de Controles en cada uno de los procesos. Estos Documentos de Control son las listas de verificación, controles de calidad, auxiliares de producción o servicio y cualquier otro documento que logre el control de calidad de todos los procesos de la empresa. De parte del consultor lo que se entregará a la empresa en esta parte serán las fichas de procesos de la empresa.

La tercera y última parte consiste en la Sensibilización y Capacitación del personal de la empresa. Se socializará el SGC implementado explicando sus funciones y los beneficios que este conlleva. Se dará una capacitación al personal encargado de llenar documentos. Aunque esto esté

descrito en los procesos, se brindará capacitación de la manera correcta de llenar los documentos y la manera en que usaran los documentos.

El segundo servicio a ofrecer será el Servicio Especializado. Este servicio consiste en brindar asesoría en cómo establecer un SGC basado en la Norma ISO 9001 vigente en la fecha solicitada. La norma ISO 9001 consta de varios segmentos que la empresa debe cumplir para poder obtener la certificación. J&M Consultores está en la capacidad del acompañamiento a lo largo de todo el proceso.

La primera etapa del proyecto se denomina “Entregable I”. En esta etapa, se hará un Diagnóstico Inicial de la empresa. Se identificarán condiciones de corrección, mantenimiento y mejora. Esto consiste en ir a la empresa, observar los procesos, obtener la mayor cantidad de información posible y analizar la información para crear una “Propuesta Técnica” al cliente. La Propuesta Técnica tendrá los mismos ítems antes descritos. Está constituida por un cronograma de actividades que tanto el cliente como el consultor deberán cumplir para tener un servicio satisfactorio. Se establecerán las fechas para entregar avances, informes, instructivos, procedimientos y cualquier otra documentación necesaria por parte de la empresa y el consultor. Se detallarán también las fechas para la sensibilización y capacitación a los empleados. Una vez aceptada la Propuesta Técnica por el cliente, se estipulan las fechas en el cronograma para iniciar los servicios de consultoría. El tiempo de la consultoría dependerá del tamaño de la empresa, del número de procesos que posea y del número de personas que en ella laboran.

El Entregable I está constituido por 4 partes. La primera parte es la Evaluación a nivel Gerencial. Aquí se revisarán los Políticas de la Empresa, ya sean administrativas y de calidad. La misión, visión y otros reglamentos de la empresa. Así mismo se evaluarán o desarrollarán los Objetivos de Calidad que la empresa quiera alcanzar. La segunda parte consiste en la Evaluación de los Procesos Operativos y Misionales. Se verá la parte operativa o de Servicio prestado por la empresa. La tercera parte consiste en la Evaluación de los Procesos de Apoyo. Los procesos de apoyo son los que el proceso de producción o de servicio necesita para poder desarrollarse, por ejemplo, el proceso de compras, mantenimiento, recurso humano entre otros.

Una vez evaluados las secciones anteriores, la cuarta parte consiste en la elaboración de un documento físico indicando el diagnóstico inicial. Se harán las observaciones pertinentes. Así como el análisis de los datos obtenidos en las tres primeras partes. Se identificarán las opciones a mejora, las correcciones y lo que se mantendrá haciendo en la empresa. Finalmente se harán las respectivas recomendaciones para iniciar a trabajar.

El Entregable II es el Desarrollo del SGC y los círculos de calidad. La primera parte consiste en la Documentación de actividades referentes al SGC. Se conformarán los círculos de calidad y los responsables dentro de la empresa. Estos círculos de calidad son un grupo de personas dentro de la organización generalmente dentro de la misma área de trabajo que se reúnen voluntariamente para analizar problemas propios de su área y elaborar soluciones. El fin de proponer la creación dentro de la empresa de círculos de calidad es la cooperación de todos los departamentos y de todos los empleados. Un sistema de gestión de la calidad no puede trabajar aisladamente. Como su nombre lo menciona es un sistema, un departamento depende de todos los demás, ninguno trabaja aislado.

Se creará y/o evaluará de la Política de Calidad de la Empresa junto con los Objetivos de Calidad. Se hará la elaboración del Mapa de Procesos. Se tomarán cada uno de los procesos y se hará la caracterización de cada uno de ellos, junto con sus objetivos, alcances, indicadores, entradas y salidas. Junto a esta caracterización se irá elaborando a la par las fichas de los procesos. También se elaborarán los procedimientos e instructivos necesarios para cada uno de los procesos. Además, se crearán todos los documentos de control necesarios para controlar los procesos de la empresa. Se trabajará con el proceso de Auditoría Interna, requisito de la Norma ISO 9001, que generalmente las empresas no poseen. Se trabajará junto con la empresa la parte de acciones correctivas, preventivas y de mejora. Se hará énfasis en el tratamiento del Producto No Conforme. La parte de satisfacción al cliente que es una parte fuerte dentro de la Norma se desarrollará. La Revisión por la Dirección, una parte fundamental dentro del sistema ya que la alta gerencia es quien debe ser ejemplo para el resto de la organización. En resumen, la Norma busca la mejora continua dentro de la organización y se trabajará a lo largo de la consultoría.

El consultor al finalizar esta parte hará entrega a la empresa un documento borrador del Manual de Calidad en donde se concentra lo anterior expuesto. También se hará la primera auditoría interna dentro de la empresa.

El Entregable III es la parte de Sensibilización y Capacitación al Personal. La socialización del SGC serán reuniones con el personal para dar a conocer el nuevo sistema de gestión implementado dentro de la empresa. La capacitación del personal será en el uso de la documentación del SGC asociado a su puesto de trabajo. El consultor deberá entregar a la empresa un informe en el que dejará constancia los encargados del seguimiento del SGC dentro de la empresa. Un plan de auditoria para que la empresa le dé seguimiento. Y finalmente una copia en electrónico de todos los procedimientos, instructivos, documentos, programas, formatos, capacitaciones y toda la documentación generada para la implementación de un sistema de gestión de la calidad a optar a una certificación.

4.5.2 INSTALACIONES

J&M Consultores contará con una oficina en el Edificio Florencia en el Boulevard Suyapa. El cubículo es de 56.25 metros cuadrados. Cuenta con un baño y estacionamiento. Dentro del local habrá dos escritorios con sus respectivas sillas, tanto para los oficinistas como para los clientes.

Debido a que el servicio se hará en las instalaciones del cliente, la oficina de J&M Consultores es para realizar los documentos necesarios para el trabajo. Se contará con materiales como dos laptops, internet, una impresora, materiales de oficina como papel, lápices, marcadores, pizarra entre otros.

4.5.3 PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO

El servicio comienza cuando el cliente acepta la Propuesta Inicial de J&M Consultores. La realización de esta propuesta tiene un tiempo aproximada de 1 día hábil una vez solicitada por el cliente. Cuando la Propuesta Inicial es aceptada es donde inician los servicios del consultor. El Servicio Básico tiene una planificación como se detalla a continuación. Es importante recordar que los tiempos pueden variar de acuerdo al tamaño de la empresa en cuanto a número de procesos, número de personas y rubro de trabajo.

Tabla 9. Estimación de tiempo Servicio Básico (Días Hábiles).

Servicio Básico	Tiempo Estimado de Trabajo
Propuesta Técnica del Servicio	1 día
Revisión (o creación) de Política y Objetivos de Calidad	1/2 día
Mapa de Procesos	1/2 día
Caracterización de procesos	2 días
Documentación de control de procesos	2 días
Sensibilización y Capacitación a empleados	1 días
Total	7 días hábiles (56 horas consultor)

El Servicio Especializado toma mucho más tiempo, debido a que el trabajo es más estructurado y más complejo. Es importante recordar que, si la empresa busca una certificación ISO 9001, esta debe cumplir con una serie de requisitos que la Norma ISO exige y que se debe cumplir sin excepciones. Una No Conformidad en el Sistema de Gestión de la Calidad puede evitar dar una certificación a la empresa que lo pide. La Norma ISO 9001:2008 tiene 8 requisitos a cumplir. La versión 2015 tiene 10 requisitos a cumplir, por lo que el cronograma va a variar dependiendo de la versión necesaria a trabajar. Se detalla a continuación una planificación en general:

Tabla 10. Estimación de tiempo Servicio Especializado

Servicio Especializado	Tiempo Estimado de Trabajo
Análisis de la situación actual	5 días
Revisión (o creación) de Política y Objetivos de Calidad	1 mes aproximadamente
Mapa de Procesos	
Caracterización y Documentación de procesos	
Documentación de control de procesos	
Elaboración de Procesos e Instructivos de Trabajo	
Elaboración del Manual de Calidad	
Elaboración de Proceso de Auditoría Interna	
Sensibilización y Capacitación a empleados	3 días
Primera Auditoría Interna	3 días
Acciones Correctivas y Preventivas	3 días
Elaboración de proceso de Análisis y Mejora	5 días
Total	37 días hábiles (296 horas consultor)

Las propuestas entregadas a los clientes irían con las fechas pactadas a cumplir cada ítem. Se necesita la colaboración de todos los empleados de la empresa tanto como del compromiso del consultor para obtener éxitos en las implementaciones. Dentro de la Propuesta Técnica entregada al cliente se pactan las fechas y horarios en que el consultor debe estar presente en la empresa. Los consultores laborarán en un horario de ocho horas al día los 6 días hábiles en la semana. Según el Código de Trabajo son 44 horas de trabajo semanales.

4.5.4 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

El personal para J&M Consultores es el siguiente:

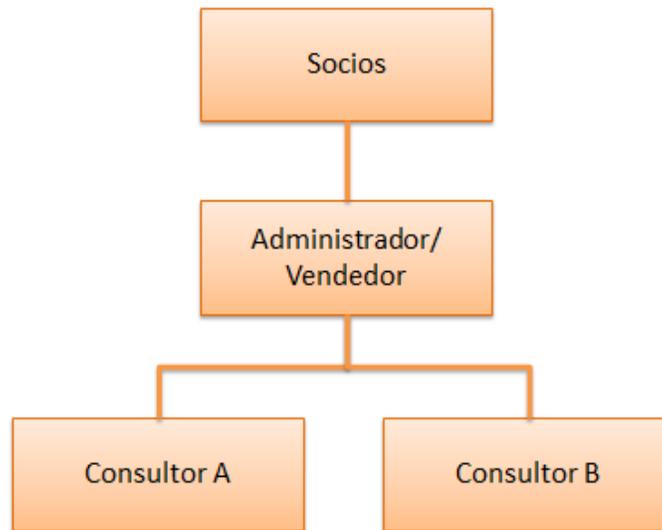


Figura 25. Organigrama J&M Consultores

- Los socios: Quienes pondrán el capital para poner en marcha la empresa consultora
- Administrador/ Vendedor: Será un empleado permanente a cargo de la administración del negocio y de ir a buscar los clientes
 - Salario: L. 10,000.00
- Consultor A: Brinda consultorías de Servicio Básico
 - Salario Aproximado: L. 18,000.00
- Consultor B: Brinda consultorías de Servicio Especializado
 - Salario Aproximado: L. 18,000.00

Nota: A los consultores se les pagará por hora trabajada un estimado de L. 93.75.

El personal a contratar para brindar servicios de consultoría deberá tener experiencia en sistemas de gestión de la calidad y mejor aún si tiene experiencia en certificaciones bajo la Norma

ISO 9001. En caso contrario se tendrá un programa de capacitaciones para reforzar conocimientos y aprender de experiencias.

4.6 ESTUDIO FINANCIERO

El análisis financiero del presente proyecto, determinará qué tan atractivo resulta desde un punto de vista financiero. Utilizando las herramientas de análisis como el cálculo del valor presente neto (VPN), el cual debe tener como resultado un valor mayor a cero para que la inversión sea positiva; el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR), la cual debe tener como resultado mayor al costo del capital y realizar un análisis de sensibilidad para validar cómo se comportan los resultados a medida que cambian las variables de análisis.

Se consideraron las siguientes Variables:

Tabla 11. Variables Análisis Financiero

Variables					
Consultoría Básica	A				
Consultoría Especializada	B				
Mercado Total Pymes	7479				
Mercado con Interés (30%)	2244				
% de Mercado Meta (Anual)	A	1.75%			
	B	0.25%			
% de Crecimiento Anual		Para el Año 2	Para el Año 3	Para el Año 4	Para el Año 5
	A	1%	1%	1%	1%
	B	1%	1%	1%	1%
Horas Consultor	A	56			
	B	296			
Costo por Hora Consultor	A/ B	L. 93.75			
Precio Consultoría	A	L. 16,000.00			
	B	L. 40,000.00			
Sueldo Administrador/Vendedor/Mes Permanente	L. 12,000.00				
Tasa del Financiamiento	20.00%				
Plazo Financiamiento (Años)	3				
Días Hábiles en el Año	312				
Horas Hábiles en el Año	2288				

El mercado total de las Pymes se obtuvo del estudio realizado por el BID en el año 2013. Dado que el estudio de mercado arrojó que el 30% de la Pymes entrevistadas estarían dispuestas a

establecer un sistema de gestión de calidad, el mercado potencial disponible corresponde a 2,103 Pymes. De ese 30% de mercado potencial, nos enfocaremos en el 1.75% para consultorías de tipo básico y en un 0.25% para consultorías de tipo especializado. Esto debido que para el mercado de las pymes estos servicios de consultorías son nuevos.

Para el cálculo de las horas consultor se tomó el salario de un ingeniero industrial en el mercado que es de aproximadamente L. 18,000.00. Este salario base se multiplicó por los quince salarios al año que se reciben en Honduras y se calculó por hora.

Plan de Inversión

El total de la inversión será por L. 119,350.00. Constituido por L. 40,000.00 (33.51%) de capital propio y L. 79,350.00 (66.49%) será por medio de financiamiento de un banco. Las inversiones están constituidas por los gastos de constitución, el capital de trabajo y la compra de equipo y mobiliario de oficina que se detallan a continuación:

Tabla 12. Gastos de Constitución

Gastos de Constitución	
Permiso de operación	L. 850.00
Publicación en los Diarios	L. 1,200.00
Honorarios de Abogado	L. 15,000.00
Rótulos	L. 250.00
Total	L. 17,300.00

Nota: Los Gastos de Constitución se amortizaran a 5 años. (L. 3,460.00).

Tabla 13. Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	
Renta Anticipada (Contrato)	L. 10,350.00
Reserva para Renta	L. 20,700.00
Deposito por Alquiler	L. 10,350.00
Deposito en Garantía (servicios públicos)	L. 600.00
Papelería y Útiles	L. 1,500.00
Gastos DE Operación Primeros Dos Meses	L. 20,000.00
Mercadeo	L. 8,000.00
Efectivo (Imprevistos)	L. 5,000.00
Total	L. 76,500.00

Tabla 14. Inversión Mobiliario

Mobiliario			
Articulo	Unid	Precio Unitario	Total Activo
Impresora/Fotocopiadora	1	L. 1,905.00	L. 1,905.00
Escritorio	1	L. 3,400.00	L. 3,400.00
Sillas	3	L. 1,200.00	L. 3,600.00
Armario	1	L. 3,450.00	L. 3,450.00
Computadora de Escritorio	1	L. 12,495.00	L. 12,495.00
Teléfono	1	L. 700.00	L. 700.00
Total			L. 25,550.00

Estructura de Capital

La estructura de capital se realizará a través de dos financiamientos, capital propio y crédito bancario a una tasa de 20% a 5 años.

Tabla 15. Estructura Capital de Trabajo

	Valor	Proporción
Capital propio	L. 40,000.00	33.51%
Crédito Bancario	L. 79,350.00	66.49%
Total	L. 119,350.00	100.00%

A continuación se detalla el plan de amortización del préstamo:

Tabla 16. Amortización Préstamo

FECHA	CUOTA	CAPITAL	INTERESES	SALDO
01/07/2016	L. -	L. -	L. -	L. 79,350.00
01/08/2016	L. 2,948.93	L. 1,626.43	L. 1,322.50	L. 77,723.57
01/09/2016	L. 2,948.93	L. 1,653.54	L. 1,295.39	L. 76,070.03
01/10/2016	L. 2,948.93	L. 1,681.10	L. 1,267.83	L. 74,388.94
01/11/2016	L. 2,948.93	L. 1,709.11	L. 1,239.82	L. 72,679.82
01/12/2016	L. 2,948.93	L. 1,737.60	L. 1,211.33	L. 70,942.22
01/01/2017	L. 2,948.93	L. 1,766.56	L. 1,182.37	L. 69,175.66
01/02/2017	L. 2,948.93	L. 1,796.00	L. 1,152.93	L. 67,379.66
01/03/2017	L. 2,948.93	L. 1,825.94	L. 1,122.99	L. 65,553.72
01/04/2017	L. 2,948.93	L. 1,856.37	L. 1,092.56	L. 63,697.35
01/05/2017	L. 2,948.93	L. 1,887.31	L. 1,061.62	L. 61,810.05
01/06/2017	L. 2,948.93	L. 1,918.76	L. 1,030.17	L. 59,891.28

01/07/2017	L. 2,948.93	L. 1,950.74	L. 998.19	L. 57,940.54
01/08/2017	L. 2,948.93	L. 1,983.25	L. 965.68	L. 55,957.29
01/09/2017	L. 2,948.93	L. 2,016.31	L. 932.62	L. 53,940.98
01/10/2017	L. 2,948.93	L. 2,049.91	L. 899.02	L. 51,891.06
01/11/2017	L. 2,948.93	L. 2,084.08	L. 864.85	L. 49,806.98
01/12/2017	L. 2,948.93	L. 2,118.81	L. 830.12	L. 47,688.17
01/01/2018	L. 2,948.93	L. 2,154.13	L. 794.80	L. 45,534.04
01/02/2018	L. 2,948.93	L. 2,190.03	L. 758.90	L. 43,344.01
01/03/2018	L. 2,948.93	L. 2,226.53	L. 722.40	L. 41,117.48
01/04/2018	L. 2,948.93	L. 2,263.64	L. 685.29	L. 38,853.84
01/05/2018	L. 2,948.93	L. 2,301.37	L. 647.56	L. 36,552.48
01/06/2018	L. 2,948.93	L. 2,339.72	L. 609.21	L. 34,212.76
01/07/2018	L. 2,948.93	L. 2,378.72	L. 570.21	L. 31,834.04
01/08/2018	L. 2,948.93	L. 2,418.36	L. 530.57	L. 29,415.67
01/09/2018	L. 2,948.93	L. 2,458.67	L. 490.26	L. 26,957.01
01/10/2018	L. 2,948.93	L. 2,499.65	L. 449.28	L. 24,457.36
01/11/2018	L. 2,948.93	L. 2,541.31	L. 407.62	L. 21,916.05
01/12/2018	L. 2,948.93	L. 2,583.66	L. 365.27	L. 19,332.39
01/01/2019	L. 2,948.93	L. 2,626.72	L. 322.21	L. 16,705.66
01/02/2019	L. 2,948.93	L. 2,670.50	L. 278.43	L. 14,035.16
01/03/2019	L. 2,948.93	L. 2,715.01	L. 233.92	L. 11,320.15
01/04/2019	L. 2,948.93	L. 2,760.26	L. 188.67	L. 8,559.89
01/05/2019	L. 2,948.93	L. 2,806.27	L. 142.66	L. 5,753.62
01/06/2019	L. 2,948.93	L. 2,853.04	L. 95.89	L. 2,900.59
01/07/2019	L. 2,948.93	L. 2,900.59	L. 48.34	L. 0.00

Costos de Capital

El costo de capital es el rendimiento requerido sobre los distintos tipos de financiamiento. Para el capital propio se tomó la tasa de un depósito a plazo fijo en un banco nacional del 8%. La tasa del crédito bancario es del 20%, que es la tasa de interés del préstamo bancario.

Tabla 17. Costo de Capital

	Valor	Proporción	Costo de Capital	
Capital propio	L. 40,000.00	33.51%	8%	2.68%
Crédito Bancario	L. 79,350.00	66.49%	20%	13.30%
Total	L. 119,350.00	100.00%		16%

Presupuesto de Ingresos

Del 30% del mercado potencial, nos enfocaremos en el 1.75% para consultorías de tipo básico y en un 0.25% para consultorías de tipo especializado. En base a esta tendencia obtuvimos el número de consultorías por año de acuerdo al tiempo estimado de horas consultor por tipo de consultoría, A o B, detallado en la tabla de Variables. También se detalla el número de auditores por consultoría. Los ingresos fueron calculados por el número de consultorías esperadas en el año por el precio por consultoría.

Tabla 18. Número de Consultorías Proyectadas

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Consultorías por año	A	39	40	40	40	41
	B	6	6	6	6	6

Tabla 19. Número de Auditores Necesarios

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Numero de Auditores necesarios	A	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
	B	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8

Tabla 20. Ingresos Proyectados

Ingresos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consultoría Básica	A	L. 628,236.00	L. 634,518.36	L. 640,863.54	L. 647,272.18	L. 653,744.90
Consultoría Especializada	B	L. 224,370.00	L. 226,613.70	L. 228,879.84	L. 231,168.64	L. 233,480.32
		L. 852,606.00	L. 861,132.06	L. 869,743.38	L. 878,440.81	L. 887,225.22

Presupuesto de Costos y Gastos

Los costos de la auditoría son determinados por el número de auditorías en el año multiplicado por el costo de hora consultor, reflejado en el cuadro de las variables.

Tabla 21. Costo de los Servicios de Consultoría

Costo del Servicio		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consultoría Básica	A	L. 206,139.94	L. 208,201.34	L. 210,283.35	L. 212,386.18	L. 214,510.05
Consultoría Especializada	B	L. 155,656.69	L. 157,213.25	L. 158,785.39	L. 160,373.24	L. 161,976.97
		L. 361,796.63	L. 365,414.59	L. 369,068.74	L. 372,759.42	L. 376,487.02

Gastos Fijos**Tabla 22. Gastos Fijos**

Gastos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios Administrador/Vendedor	L. 180,000.00				
Alquiler	L. 124,200.00				
Internet	L. 12,000.00				
ENEE	L. 7,200.00				
SANAA	L. 3,600.00				
Teléfono	L. 18,000.00				
Papelería	L. 18,000.00				
Total	L. 363,000.00				

Gastos Variables**Tabla 23. Gastos Variables**

Gastos Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto Total Transporte	L. 89,748.00	L. 90,645.48	L. 91,551.93	L. 92,467.45	L. 93,392.13
Gasto Total Capacitaciones	L. 2,000.00	L. 2,000.00	L. 2,000.00	L. 2,000.00	L. 3,000.00
Total	L. 91,748.00	L. 92,645.48	L. 93,551.93	L. 94,467.45	L. 96,392.13

Estado de Resultados

De acuerdo al estado de resultados al final del año 1 obtendremos una utilidad. De igual manera en los 5 años proyectados.

Tabla 24. Estado de Resultados J&M Consultores

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Servicios Contables	L. 852,606.00	L. 861,132.06	L. 869,743.38	L. 878,440.81	L. 887,225.22
Total ingresos	L. 852,606.00	L. 861,132.06	L. 869,743.38	L. 878,440.81	L. 887,225.22
Costo por Consultoría	L. 361,796.63	L. 365,414.59	L. 369,068.74	L. 372,759.42	L. 376,487.02
Utilidad Bruta en Ventas	L. 490,809.38	L. 495,717.47	L. 500,674.64	L. 505,681.39	L. 510,738.20
Gastos Variables					
Transporte	L. 89,748.00	L. 90,645.48	L. 91,551.93	L. 92,467.45	L. 93,392.13
Capitaciones	L. 2,000.00	L. 2,000.00	L. 2,000.00	L. 2,000.00	L. 3,000.00
Total Costos Variables	L. 91,748.00	L. 92,645.48	L. 93,551.93	L. 94,467.45	L. 96,392.13
Gastos Fijos					
Sueldos y Salarios	L. 180,000.00				
Alquiler	L. 124,200.00				
Internet	L. 12,000.00				
ENEE	L. 7,200.00				
SANAA	L. 3,600.00				
Teléfono	L. 18,000.00				
Papelería	L. 18,000.00				
Depreciaciones y Amortizaciones	L. 7,484.35				
Total Costos Fijos	L. 370,484.35	L. 363,000.00	L. 363,000.00	L. 363,000.00	L. 363,000.00
Total Gastos Operativos	L. 462,232.35	L. 455,645.48	L. 456,551.93	L. 457,467.45	L. 459,392.13
Utilidad Bruta	L. 28,577.03	L. 40,071.99	L. 44,122.71	L. 48,213.94	L. 51,346.08
Gastos Financieros	L. 12,979.52	L. 9,708.64	L. 4,075.00	L. 48.34	L. 0.00
Utilidad antes de ISR	L. 15,597.51	L. 30,363.35	L. 40,047.71	L. 48,165.59	L. 51,346.08
ISR	L. 3,899.38	L. 7,590.84	L. 10,011.93	L. 12,041.40	L. 12,836.52
Tasa Aportación Solidaria	L. 0.00				
Utilidad Neta del Ejercicio	L. 11,698.13	L. 22,772.51	L. 30,035.78	L. 36,124.19	L. 38,509.56

proyectos siempre presentan algunas dificultades. La recuperación se ve en los años siguientes. Los sueldos y gastos financieros ya fueron rebajados en el Estado de Resultados (Tabla 24).

Cálculo de la TIR y VAN

En el presente apartado, se desarrolla el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) y el periodo de recuperación.

TIR	39.02%
VAN	L. 43,538.51

Brealey (2010) menciona “Acepte las oportunidades de inversión que ofrezcan tasas de rendimiento superiores a su costo de oportunidad” (p. 121). La TIR obtenida se puede considerar como una TIR bastante buena ya que al compararla con la TIR que podemos obtener en depósitos a plazo en el banco (aprox. 8%), esta es significativamente mayor. La VAN fue calculada con una tasa de descuento del 16%. Esta tasa se obtuvo de la ponderación de la tasa que se puede obtener en el banco por un depósito a plazo fijo del 8% y la tasa de interés que se le paga al banco por un préstamo.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio brindará información para poder justificar la rentabilidad financiera de la propuesta y determinar cuántos servicios se tendrán que dar, así como el margen de contribución para cubrir los costos y gastos totales. Para este cálculo se identificaron los costos variables unitarios, costos fijos totales y precio unitario, luego se procedió al cálculo del punto de equilibrio por medio de la ecuación 2:

Ecuación 2. Cálculo del Punto de Equilibrio

$$PE = \frac{CFT}{PVU - CVU}$$

Dónde:

CFT = Costo fijo total

PVU = Precio de venta unitario

CVU = Costo variable unitario

Se necesitan 22 consultorías del tipo A y 18 consultorías del tipo B para no tener ni pérdidas ni ganancias en el año 1.

Tabla 25. Análisis del Punto de Equilibrio

	Consultoría A	Consultoría B
Precio de Venta	L. 16,000.00	L. 40,000.00
Costo Variable Unitario	L. 7,350.91	L. 29,850.91
Margen de Contribución	L. 8,649.09	L. 10,149.09
Costos Fijos del Periodo	L. 185,242.18	L. 185,242.18
Punto de Equilibrio en Unidades	21.42	18.25
Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias	L. 342,680.46	L. 730,083.75

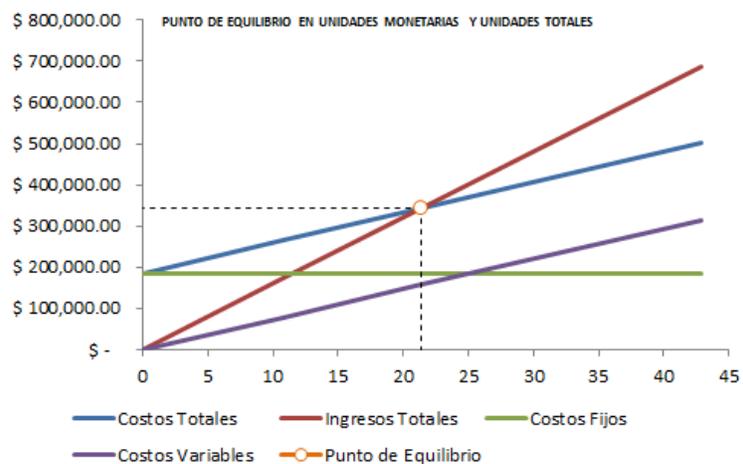


Figura 24. Gráfica del Punto de Equilibrio Consultoría A

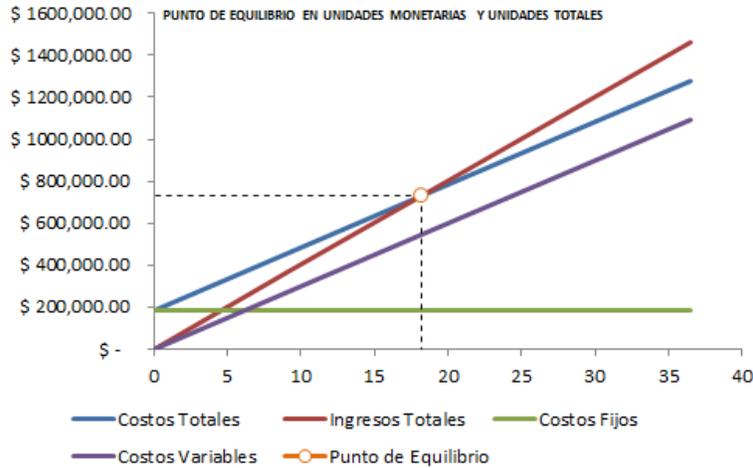


Figura 25. Gráfica del Punto de Equilibrio Consultoría B

Análisis de Escenarios

Escenario A

Tabla 26. Mercado Meta Escenario A

% de Mercado Meta (Anual)	A	1.80%
	B	0.30%

Tabla 27. Utilidad del Ejercicio, Flujo de Efectivo Escenario A

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta del Ejercicio		L. 27,684.49	L. 38,918.74	L. 45,593.47	L. 51,844.96	L. 55,145.03
Flujo de Efectivo						
Inversión Inicial	-L. 119,350.00					
Préstamo Bancario	L. 79,350.00					
Depreciaciones y Amortizaciones		L. 7,484.35				
Pagos de Capital del Préstamo		L. 19,458.72	L. 25,678.53	L. 31,312.17	L. 2,900.59	L. 0.00
Valor de Rescate						L. 81,876.00
Flujo de Efectivo	-L. 40,000.00	L. 15,710.13	L. 20,724.56	L. 21,765.65	L. 56,428.72	L. 144,505.38

Tabla 28. TIR, VAN Escenario A

TIR del Proyecto	66.85%
VAN	L. 88,668.32

Al subir un 0.05% el mercado meta de ambas consultorías, el número de consultorías se distribuye de la siguiente manera: 41 consultorías Tipo A y 7 consultorías tipo B. Las utilidades suben considerablemente y los flujos son positivos. La TIR del proyecto es muy optimista al igual que el VAN.

Escenario B

Tabla 29. Mercado Escenario B

% de Mercado Meta (Anual)	A	1.50%
	B	0.25%

Tabla 30. Pérdida del Ejercicio, Flujo de Efectivo Escenario B

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta del Ejercicio		-L. 25,112.57	-L. 14,406.30	-L. 7,514.81	-L. 1,801.91	L. 954.19
Flujo de Efectivo						
Inversión Inicial	-L. 119,350.00					
Préstamo Bancario	L. 79,350.00					
Depreciaciones y Amortizaciones		L. 7,484.35	L. 7,484.35	L. 7,484.35	L. 7,484.35	L. 7,484.35
Pagos de Capital del Préstamo		L. 19,458.72	L. 25,678.53	L. 31,312.17	L. 2,900.59	L. 0.00
Valor de Rescate						L. 81,876.00
Flujo de Efectivo	-L. 40,000.00	-L. 37,086.94	-L. 32,600.47	-L. 31,342.63	L. 2,781.85	L. 90,314.54

Tabla 31. TIR, VAN Escenario B

TIR del Proyecto	-11.17%
VAN	L. -61,847.02

Ahora, si probamos un escenario en donde solo las consultorías tipo A bajan un 0.25%, ya se pueden ver pérdidas en los primeros cuatro años según el estado de resultados proyectado. Se ve que hasta en el año 5 podría obtener una utilidad. Los flujos se ven negativos los primeros tres años. Creando una necesidad de obtención de un préstamo bancario. Los resultados no se ven favorables para los inversionistas.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Después de haber realizado la presente investigación, las Pymes en Honduras no cuentan con un sistema de gestión de la calidad que les ayude a ordenar los procesos realizados en sus empresas. Se demuestra el desinterés por parte de las Pymes ya que han estado sobreviviendo en el mercado sin sistemas de calidad ya que sus dueños creen no necesitar servicios de un consultor externo ya sea por la resistencia al cambio o por la inversión necesaria a realizar.
- J & M Consultores prestará dos tipos de servicios “Básico y Especializado”. El primer servicio denominado “Servicio Básico” es para aquellas empresas que quisieran adoptar un sistema de gestión de la calidad adecuado al tamaño de la empresa sin necesidad de adquirir una certificación. El segundo servicio denominado “Servicio especializado” será aplicado a aquellas empresas que quisieran certificarse bajo la norma ISO 9001. Se tomará como base y guía la Norma ISO 9001 vigente al momento de prestar el servicio.
- Técnicamente los servicios que J&M Consultores brindarían son bastantes simples y fáciles de implementar. Los tiempos y complejidad de los servicios a ofrecer dependen del tamaño, número de empleados y rubro en el que la empresa se encuentre y dependerá de la curva de aprendizaje que se aplique conforme a la experiencia obtenida.
- Financieramente, teniendo un mercado potencial del 1.75% de la consultoría tipo A y un 0.25% de consultorías tipo B se proyecta una utilidad para los 5 años. Demostrando que el proyecto es rentable.
- Se muestra un flujo negativo de efectivo para el año 1 bastante bajo sin la necesidad de adquirir un préstamo bancario adicional. La TIR del proyecto es de 39.02% siendo una tasa bastante buena si la comparamos con la tasa de depósitos a plazo fijo que los bancos ofrecen. La VAN es de L. 43,538.31.

5.2 RECOMENDACIONES

- Ya que el estudio dio a conocer que las Pymes no saben de Sistemas de Gestión de Calidad, se recomienda que a través de organismos como el COHEP, CCIT, Centro de Desarrollo Empresarial Mipyme, ONG, entre otros, cada dos meses estaremos en ferias, en centros de capacitación y llegaremos a varias empresas para dar charlas gratis, con el objetivo de incentivar a las empresas a conocer de estos temas y que puedan ver las bondades y beneficios de incorporarlos a sus empresas.
- La experiencia obtenida al realizar las consultorías mejorará la curva de aprendizaje de los consultores. Se mejorarán los tiempos de entrega del servicio y se obtendrá más experiencia para resolver problemas. Al mejorar las horas consultor los costos por consultoría serán más bajo y existirá la oportunidad de atender a más clientes. Los responsables serán los socios de contratar a los consultores un mes antes de iniciar operaciones.
- Dado que el proyecto financieramente es rentable, se recomienda a los inversionistas a invertir en el negocio. La TIR es bastante buena comparada con las tasas de depósitos a plazo fijo de los bancos.
- Se recomienda hacer un estudio cuantitativo antes de iniciar operaciones para conocer una muestra más apegada a la realidad y sensibilizar el análisis financiero. El costo del estudio anda alrededor de Lps. 20,000.00. Debido a que el tema de investigación es un tema nuevo para el mercado meta se requiere un estudio que sustente la investigación actual para validar los datos obtenidos del estudio cualitativo que se realizó.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

En el presente capítulo se detalla el plan de negocio para una empresa consultora de sistemas de gestión de la calidad para Pymes, estableciendo las actividades, recursos y costos necesarios para la planeación y ejecución del proyecto.

6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

“Plan de negocios de empresa consultora de sistemas de gestión de calidad para Pymes, Tegucigalpa”.

6.2 INTRODUCCIÓN

La gestión de dirección se logra mediante la aplicación de un Plan de Gestión que integra los cinco grupos de procesos de dirección, que son inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, así como la etapa final de cierre del proyecto. Para la elaboración del plan de dirección, se elaboró la matriz de verificación de la concordancia del estudio con el plan de acción, obteniendo como resultado la identificación de los planes de gestión necesarios para cumplir con los objetivos específicos que se plantearon en el Capítulo I del presente estudio. En la tabla 25 se muestra la verificación de los planes identificados.

6.3 MATRIZ

Tabla 32. Aplicabilidad

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específico			
Plan de negocios de empresa consultora de sistemas de gestión de calidad para Pymes, Tegucigalpa	Evaluar la factibilidad para la creación de una empresa consultora de sistemas de gestión de la calidad para las Pymes en Tegucigalpa por medio de la elaboración de un plan de	Determinar la participación de la empresa consultora en el mercado en las Pymes de Tegucigalpa.	La participación de la empresa consultora en el mercado de las Pymes es muy favorable ya que solo en Tegucigalpa hay más de 7,000 empresas Pymes y la proyección a 5 años se espera trabajar con un mercado de más de 8,300 empresas.	Ya que el estudio dio a conocer una gran parte de las Pymes no conocen de Sistemas de Gestión de Calidad, se recomienda que a través de organismos como el COHEP, CCIT, Centro de Desarrollo Empresarial Mipyme, ONG, entre otros, incentivar a las empresas a empaparse de estos temas y que puedan ver las	Concertar citas con organismos como el COHEP, CCIT, Centro de Desarrollo Empresarial Mipyme, ONG, entre otros, para promover una base de calidad a las Pymes. Nos

negocios con el objetivo de contribuir a incrementar la oferta de servicios de consultoría en este rubro en el país.			bondades y beneficios de incorporarlos a sus empresas.	acercaremos a ferias para poder darnos a conocer, daremos charlas gratis de problemas que normalmente se tienen en las empresas y las bondades y beneficios de cómo pueden mejorar si se implementan Sistemas de Gestión de Calidad y Normas ISO 9001
	Determinar el servicio de consultoría a ofrecer a los clientes.	J & M Consultores prestara dos tipos de servicios “Básico y Especializado”. El primer servicio denominado “Servicio Básico” es para aquellas empresas que quisieran adoptar un sistema de gestión de la calidad adecuado al tamaño de la empresa sin necesidad de adquirir una certificación. El segundo servicio denominado “Servicio especializado” será aplicado a aquellas empresas que quisieran certificarse bajo la norma ISO 9001. Se tomará como base y guía la Norma ISO 9001 vigente al momento de prestar el servicio.	Se recomienda contratar consultores con experiencia en sistemas de gestión de la calidad y mejor aún contratar consultores con experiencia en ISO 9001. En caso contrario capacitarse en sistemas de gestión de la calidad y en Normas ISO 9001. Se recomienda también comenzar con un listado de posibles consultores para tener siempre disponibilidad al momento de ofrecer servicios.	Contactar posibles consultores con experiencia en sistemas de gestión de la calidad. Hacer un programa de capacitación interna.
	Realizar un estudio financiero que determine la factibilidad de la empresa	Financieramente, teniendo un mercado potencial del 1.75% de la consultoría tipo A y un 0.25% de consultorías tipo B se proyecta una utilidad para los 5 años. Demostrando que el proyecto es rentable.	Dado que el proyecto financieramente es rentable, se recomienda a los inversionistas a invertir en el negocio. La TIR es bastante buena comparada con las tasas de depósitos a plazo fijo de los bancos.	Iniciar con las actividades correspondientes para iniciar operaciones. Prepararse legalmente para constituir la empresa, adquirir lo

						necesario para iniciar operaciones (mobiliario y equipo, recurso humano, mercadeo entre otros) y prepararse para obtener financiamiento o por parte del banco.
--	--	--	--	--	--	--

6.4 CRONOGRAMA

Tabla 33. Cronograma Aplicabilidad

Actividades a Realizar	Cantidad Presupuestada	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin	Porcentaje	Completado	Pendiente
Denominación Social de la empresa		01/05/2016	1	02/05/2016	0%	0,00	1,00
Determinar Número de Socios		01/05/2016	1	02/05/2016	0%	0,00	1,00
Determinar capital social empresarial		01/05/2016	1	02/05/2016	0%	0,00	1,00
Determinar las actividades de la empresa		01/05/2016	1	02/05/2016	0%	0,00	1,00
Definir instalaciones de la empresa		02/05/2016	4	05/05/2016	0%	0,00	4,00
Determinar representante legal		01/05/2016	1	01/05/2016	0%	0,00	1,00
Contratación de abogado		05/05/2016	3	07/05/2016	0%	0%	3,00
Obtención de Escritura Pública	L5.000,00	08/05/2016	20	30/05/2016	0%	0%	20,00
Inscripción de Escritura en Registro Mercantil	L138,50	02/06/2016	1	02/06/2016	0%	0%	1,00
Obtención de Registro Tributario Nacional	L0,00	03/06/2016	1	03/06/2016	0%	0%	1,00
Registro en la Cámara de Comercio de Tegucigalpa	L600,00	04/06/2016	1	04/06/2016	0%	0%	1,00
Obtener Permiso de Operación en la Alcaldía	L850,00	05/06/2016	13	20/06/2016	0%	0%	13,00
Realización de Inspecciones		21/06/2016	8	02/07/2016	0%	0%	8,00

Autorización de libros contables	L250,00	03/07/2016	10	15/07/2016	0%	0%	10,00
Obtención de línea telefónica	L300,00	15/07/2016	1	15/07/2016	0%	0%	1,00
Compra de Equipo y Mobiliario de Oficina y Papelería	L25.550,00	01/07/2016	9	10/07/2016	0%	0%	9,00
Contacto con Consultores	L1.000,00	01/07/2016	10	10/07/2016	0%	0%	10,00
Entrevistas a Consultores		11/07/2016	2	13/07/2016	0%	0%	2,00
Selección de Consultores		13/07/2016	2	15/07/2016	0%	0%	2,00
Publicidad en Periódicos	L1.200,00	15/07/2016	2	17/06/2016	0%	0%	2,00
Creación Página Web	L3.500,00	15/07/2016	2	17/06/2016	0%	0%	2,00
Creación de Redes Sociales		15/07/2016	2	17/06/2016	0%	0%	2,00
Creación de Brochures	L5.000,00	15/07/2016	2	17/06/2016	0%	0%	2,00
Contacto con CCIT		15/05/2016	5	20/05/2016	0%	0%	5,00
Contacto con Asociaciones Mipymes		20/05/2016	5	25/05/2016	0%	0%	5,00
Contacto COHEP		01/06/2016	5	05/06/2016	0%	0%	5,00
Contacto con la ANDI		06/06/2016	5	10/06/2016	0%	0%	5,00
Contacto con FIDE		11/06/2016	5	15/06/2016	0%	0%	5,00
Contacto con el SNC		15/06/2016	5	20/06/2016	0%	0%	5,00
Total	L43.388,50						

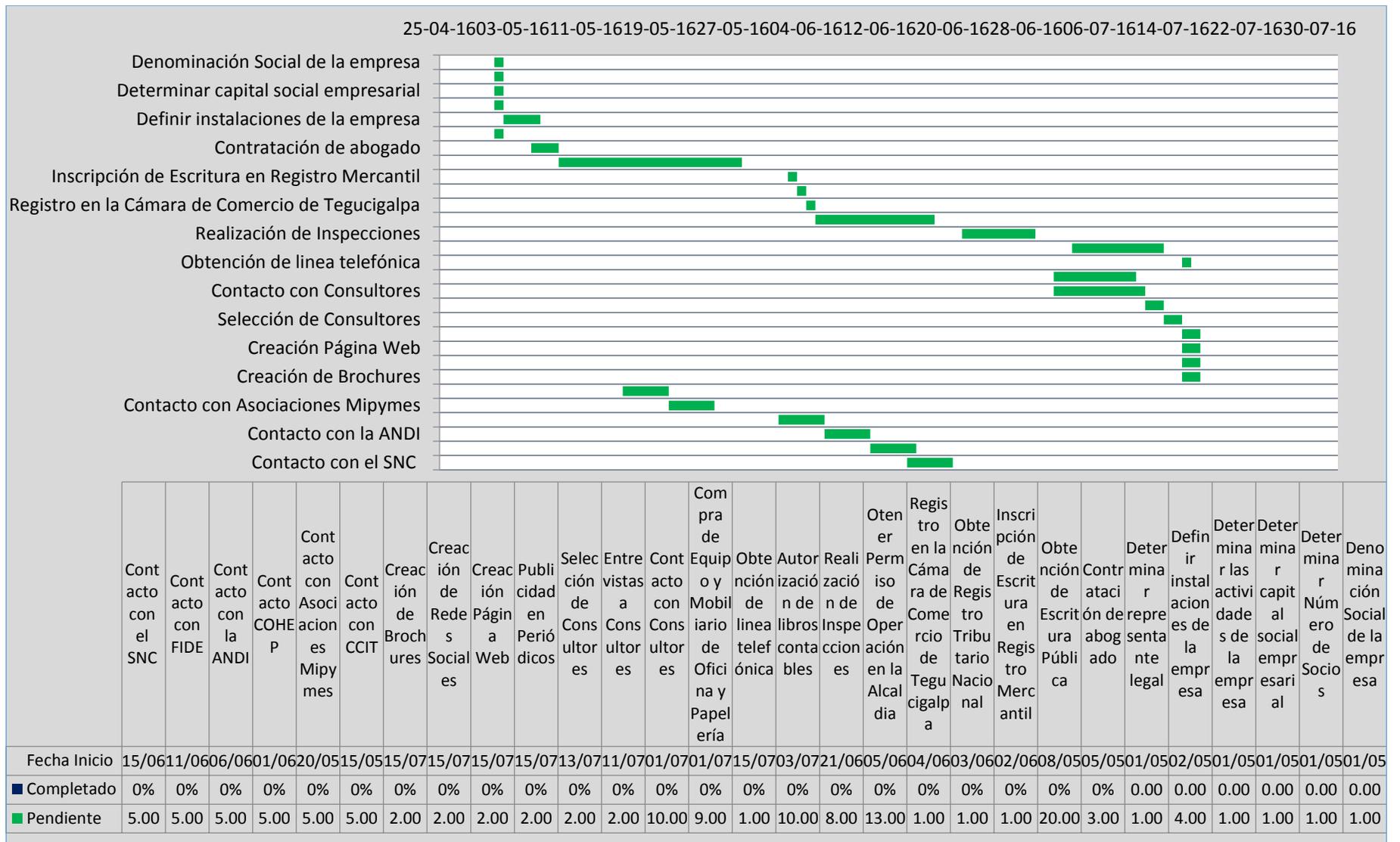


Figura 26. Diagrama de Gantt Cronograma Aplicabilidad

BIBLIOGRAFIA

Alonso, J. A. (2012). La teoría del desarrollo y los cambios en el sistema internacional. *Development theory and changes in the international system* (pp. 43-65).

Banco Mundial, *Honduras: panorama general / tasa de crecimiento en el 2015*
Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>

Barquero, I. (2003). *El Estado y la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa* (1.^a ed.). Tegucigalpa: PNUD.

Brealey, R. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas* (9.^a ed.). México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.

Camisón, C. (2010). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (1.^a ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=2518#>

Cantú, D. H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad* (3a ed.). México: McGraw-Hill.

Cantú, D. H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad* (4.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores. Recuperado de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=8845#>

COHEP, Consejo Hondureño de la empresa privada, *Base de datos de empresas en Tegucigalpa 2013*

FIDE, memoria fide 2009 recuperado <http://www.hondurasinfo.hn/wp-content/uploads/2012/06/Memoria2009.pdf>

Heras-Saizarbitoria, I. (2010). Interiorización de ISO 9001 y eficiencia en costes. Un estudio de casos */Internalization of ISO 9001 and cost efficiency: a study based on cases. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 39(148), 609-636.

Hitt, Black, & Porter. (2006). *ADMINISTRACION* (9.^a ed.). México: Pearson educación.

ISO-9001.pdf. (s. f.). Recuperado a de <https://www.mct.es/sites/default/files/archivos/ISO-9001.pdf>

iso_survey_executive-summary.pdf. (s. f.). Recuperado de http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf?v2014

Las MIPYMES en Honduras. (2014, agosto 21). Recuperado 25 de febrero de 2016, a partir de <http://www.latribuna.hn/2014/08/21/las-mipymes-en-honduras/>

Ley del Sistema Nacional de la Calidad, Diario La Gaceta, Viernes 8 de Julio del 2011, Núm. 32,562

Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Diario La Gaceta, Miércoles 14 de Enero del 2009, Núm. 31,811

Malevski, Y., & Ossoto, A. (1995). *Manual de Gestión de la Calidad Total a la Medida* (1.^a ed.). Guatemala: Piedra Santa.

Marketing Publishing. (2007). *El plan de negocios*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10179637>

Norma Técnica Colombiana Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. (2008). Instituto Técnico Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

Pedraza Rendón, O. H. (2014). *Modelo del plan de negocios: para la micro y pequeña empresa*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11013810>

Rodriguez-Arnaldo, O., & Martinez-Lorente, A. R. (2014). Influencia de la corrupción en la implantación de la ISO 9001. (Spanish). *Corruption influence in the implementation of ISO 9001. (English)*, (42), 52-67.

Secretaria de Industria y Comercio, *Diagnostico sectorial de la Mypime no agricola en Honduras, enero 2013*

Spencer, G. (1986). *Guía para la pequeña empresa* (1.^a ed.). México: Ediciones Gernika.

Ulloa-Enríquez, M. Á. (2012). Riesgos del Trabajo en el Sistema de Gestión de Calidad. (Spanish). *Risks of the Work in the Quality Management System. (English)*, 33(2), 100-111.

Vidal Vázquez, E., & Soto Rodríguez, E. (2013). Implantación De Los Sistemas Integrados De Gestión. *IMPLEMENTATION OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS.*, 4, 1112-1121.

ANEXOS



FACULTAD DE POSTGRADO

Entrevista a Profundidad

Como estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) estamos realizando una investigación de manera confidencial y con fines académicos, como parte de la elaboración de la tesis de postgrado, acerca de consultorías de sistemas de gestión de calidad para empresas Pymes. De antemano muchas gracias por su valiosa colaboración, agradecemos la sinceridad al responder, como con el tiempo brindado.

Sus respuestas son consideradas anónimas y absolutamente confidenciales y con fines educativos.

1. DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: _____

2. Cantidad de empleados actuales:

Menos de 10

10 – 20

21 – 30

31 – 40

41 – 50

De 51 en adelante

3. Tiempo de operación de la empresa:

Hace un año

De 1 a 3 años

De 4 a 6 años

De 7 a 10 Años

De 10 a 13 años

Más de 14 años

4. ¿Cuáles son los problemas que generalmente se presentan en su empresa? Puede responder más de una.

Calidad del Producto

Entregas a Tiempo

Reprocesos

Producto no Conforme

Inventarios

Otros

5. ¿Conoce qué son los Sistemas de Gestión de Calidad? (Si la respuesta es no, explicar que son los SGC.)

Si ¿Qué son? _____

No

6. ¿Qué tan importante considera usted la aplicación de los Sistemas de Gestión de Calidad en su empresa? Marque solo 1 respuesta y explicar el porqué.

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

7. ¿Conoce la Norma ISO 9001 relacionada con sistemas de gestión de la calidad?

Si

No

8. ¿Tiene conocimiento de empresas que brindan consultoría en sistemas de gestión de calidad en Honduras?

Si ¿Cuáles? _____

No

9. ¿Ha considerado implementar en su empresa un sistema de gestión de la calidad o certificarse bajo la Norma ISO 9001?

Si ¿Por qué? _____

No ¿Por qué? _____

10. ¿Entre cuáles de los siguientes rangos estaría usted dispuesto a invertir para establecer un sistema de gestión de la calidad? ¿Por qué?

16,000 – 25,000

25,001 – 35,000

35,001 – 50,000

Lo que sea necesario

11. ¿Estaría usted dispuesto a pagar un monto mayor de la opción que usted eligió en la pregunta anterior si al aplicar un SGC sus problemas de operación se redujeran?

Si ¿Por qué? _____

No ¿Por qué? _____

12. Enumere los siguientes ítems del 1 al 5, tomando en cuenta el número 1 como el más importante y el número 5 como el menos importante ¿Qué le motivaría implementar un sistema de gestión de calidad en su empresa? ¿Por qué?

Satisfacer al cliente	<input type="text"/>
Competitividad	<input type="text"/>
Ordenar procesos	<input type="text"/>
Mejorar el ambiente interno	<input type="text"/>
Fortalecer la gestión de calidad	<input type="text"/>

Datos Geográficos:

Dirección de la empresa:

Datos Demográficos:

Edad:

- 25 – 30 _____
- 36 – 45 _____
- 46 – 55 _____
- 56 en adelante _____

Rango mensual de ventas aproximadamente (facturación):

- De L. 45,000 a L. 60,000 _____
- De L. 60,001 a L. 120,000 _____
- De L. 120,001 a L. 180,000 _____
- De L. 180,001 en adelante _____

Feliz día y éxitos en sus labores diarias.